

# PENGARUH KOMPETENSI PROFESIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA GURU DIMODERASI BUDAYA ORGANISASIONAL

HARYAKA

Program S2-Manajemen Sains,PPS Unisbank Semarang

E-mail:haryaka\_talun@gmail.com

Co-author:

**Dr. Yeye Susilowati, M.M.**

## ABSTRACT

*This study aimed to analyze the influence of "The Effect of Professional Competence and Organizational Commitment to Teacher's Performance with Organizational Cultures as a Moderated Variabel".*

*In this study population of 207 people, whereas samples taken as many as 136 people as respondents purposive sampling method. Criteria UPT all public servants in the Department of Education and Culture District of Talun. Measurements using a Likert scale of 5 (five) alternative answers. Test instruments used are validity and reliability. While the test model used is the coefficient of determination and F test (goodnes of Fit). Test this hypothesis using regression analysis.*

*Based on the results of the study can be summarized as follows: (i) professional competence positive and significant impact on teacher performance, (ii) organizational commitment does not affect the performance of teachers, (iii) organizational culture positive and significant impact on teacher performance, (iv) organizational culture does not moderate the influence of professional competence working with teacher performance, and (v) organizational culture does not moderate the influence of organizational commitment to work with the teacher's performance.*

**Keywords:** *Professional Competence, Organizational Commitment, Organizational Culture and Performance Teachers.*

### A. Pendahuluan

Memperhatikan peranan guru yang sangat strategis dalam proses pembelajaran, dapat dikatakan bahwa kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas kemampuan guru dan kinerjanya, meskipun ada faktor-faktor lain yang terkait. Konsekuensinya, apabila kualitas pendidikan ditingkatkan maka kualitas kemampuan guru perlu ditingkatkan sehingga kinerja guru meningkat. Demikian juga sebaliknya, apabila kualitas pendidikan itu disinyalir kurang sesuai dengan harapan masyarakat, tentu yang lebih dulu mendapat tudingan adalah guru. Keberhasilan guru dalam proses pembelajaran sangat ditentukan oleh kinerja guru sebagai pendidik. Untuk itu kinerja guru memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan pengajaran secara optimal. Mengingat pentingnya peranan kinerja guru, maka sekolah perlu meningkatkan kinerja guru agar tujuan

pengajaran, visi dan misi sekolah dapat tercapai.

Kenyataan di lapangan menunjukkan kinerja guru khususnya guru Sekolah Dasar di Kecamatan Talun Kabupaten Pekalongan belum memuaskan, yang diindikasikan dengan kekurangmampuan guru dalam membuat perencanaan pengajaran yang baik, kurang terampil menggunakan media pembelajaran, tidak berdasarkan model pembelajaran tertentu, kurang mengaktifkan siswa dalam belajar, sehingga kurang menimbulkan dan membangkitkan kemampuan berfikir siswa, metode pembelajaran yang konvensional yang monolitik dan sebagainya.

Permasalahan pokok pembangunan pendidikan di Kecamatan Talun Kabupaten Pekalongan antara lain belum optimalnya kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas pokok dan

fungsinya mengelola pembelajaran. Kinerja Guru adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan menilai hasil belajar (Permendiknas RI No.41 Tahun 2007). Kinerja guru adalah tingkat profesional guru dalam proses belajar mengajar selama periode tertentu yang diwujudkan melalui: (a) pedagogik. (b) kepribadian. (c) profesional (d) sosial (Pasal 8, UUGD, 14/2005).

Untuk meningkatkan kinerja guru sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan sebagaimana yang diharapkan masyarakat bukanlah pekerjaan yang mudah. Dalam hal ini sejumlah aspek yang terkait baik yang melekat pada diri guru seperti: disiplin kerja, kepuasan kerja, moral, kemampuan, pengalaman, motivasi dan sebagainya, maupun yang berada di luar guru seperti komitmen Organisasional, iklim kerja, kepemimpinan kepala sekolah, kesejahteraan, gaji, kurikulum, sarana dan prasarana, perlu ditingkatkan. Tanpa mengurangi peranan masing-masing aspek tersebut, kiranya aspek kompetensi guru dan komitmen Organisasional, merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja guru.

Guru sebagai tenaga profesional harus memiliki kemandirian dalam keseluruhan kegiatan pendidikan baik dalam jalur sekolah maupun luar sekolah, guru memegang posisi yang paling strategis. Guru merupakan sumber daya manusia yang karena komitmennya yang tinggi mampu mendayagunakan faktor-faktor lainnya sehingga tercipta Proses Belajar Mengajar yang bermutu dan menjadi faktor utama yang menentukan mutu pendidikan. . Kompetensi guru merupakan faktor penting bagi peningkatan kinerja guru. Charles (Mulyasa, 2007) menyatakan bahwa *“competency as rational performance which satisfactory meets the objective for a desired condition”*. Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.

Kurang profesionalnya guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran serta sikap guru yang indisipliner menunjukkan bahwa kompetensi profesional yang dimiliki masih rendah sehingga kinerjanya juga

rendah. Dengan kata lain, jika kompetensi profesional yang dimiliki guru itu tinggi maka kinerja yang ditunjukkan guru juga tinggi. Oleh karena itu, perlu adanya tindakan bagaimana kompetensi profesional dapat meningkat sehingga kinerja guru juga meningkat. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2005), Mulyanto (2008), Kusdi (2013) dan Liakopoulou (2011) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi profesional terhadap kinerja guru. Penelitian berbeda dilakukan oleh Rahayu, BS (2011), dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Tidak berpengaruh positif dan signifikan Kompetensi profesional guru terhadap kinerja. Karena adanya perbedaan penelitian (*research gap*) oleh beberapa ahli maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang “Pengaruh kompetensi profesional guru terhadap kinerja guru”.

Peran pendidik yang profesional sebagai bagian dari kinerja guru diperlukan sekali untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yakni mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya. Tetapi pada kenyataannya, banyak ditemukan guru yang melanggar disiplin waktu yaitu terlambat masuk kelas, guru kurang siap dalam melaksanakan proses pembelajaran seperti tidak adanya perangkat pembelajaran berupa Silabus, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), dan masih banyak guru-guru yang tidak memahami sistem pembelajaran *Contextual Teaching and Learning* (CTL) sesuai dengan tuntutan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) 2004. Di lapangan seperti : guru yang mengajar asal-asalan, monoton, tidak pernah mengembalikan ulangan, sering datang terlambat dan masih banyak lagi. Namun demikian, bila kinerja masih menjadi hal yang perlu mendapat perhatian maka seharusnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru juga harus mendapat perhatian. Kurang profesionalnya guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran serta sikap guru yang indisipliner menunjukkan bahwa kompetensi guru yang dimiliki masih rendah sehingga kinerjanya juga rendah. Dengan kata lain, jika kompetensi yang dimiliki guru itu tinggi maka kinerja yang ditunjukkan guru juga tinggi. Oleh karena

itu, perlu adanya tindakan bagaimana kompetensi guru dapat meningkat sehingga kinerja guru juga meningkat.

Adanya beberapa guru yang sering terlambat terlebih absen mengindikasikan adanya komitmen Organisasional yang rendah dan berdampak pada kinerja guru yang rendah. Hal tersebut diperlukan sikap yang obyektif dari manajemen dalam melaksanakan strategi Organisasional di sekolah, seperti melibatkan guru dalam menentukan tujuan kerja, menspesifikasi bagaimana mencapai tujuan itu dan menyusun target. Pelibatan ini akan membangun komitmen Organisasional yang bersifat afektif dan tinggi bagi sekolah. Karena kesetiaan guru pada sekolah diwujudkan pada komitmennya memajukan sekolah dengan menunjukkan karakter yang baik dalam bekerja. Sebuah wilayah psikologis yang menunjukkan karakter karyawan yang berhubungan dengan Organisasional dan berimplikasi pada kesetiaan Organisasional (Allen dan Meyer, 1990). Selanjutnya hasil penelitian Bertan (2006) terhadap 229 guru Canakkale menggambarkan pentingnya komitmen Organisasional dalam melaksanakan perannya (sebagai guru) agar efisien dan berhasil menunjukkan kinerja guru yang bagus. Hasil penelitian lain yang sejalan dengan pemikiran di atas adalah hasil penelitian Suparman (2007) dan Roesly (2012) menunjukkan bahwa komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian berbeda dilakukan oleh Yiing dan Zaman (2011) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen Organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja. Karena adanya perbedaan penelitian (*research gap*) oleh beberapa ahli maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang “Pengaruh komitmen Organisasional sekolah terhadap kinerja guru”.

Budaya sekolah merupakan faktor penting dalam upaya peningkatan kinerja guru. Keterlibatan dalam sebuah Organisasional yang memiliki suatu budaya sekolah yang demokratis dihasilkan dalam tingkatan yang terendah dari komitmen Organisasional dan kinerja guru. Suatu budaya yang inovatif dan suportif memiliki tingkatan tertinggi dalam komitmen

Organisasional dan kinerja guru. Budaya Organisasional (sekolah) secara langsung akan memperkuat peran kompetensi guru dan komitmen Organisasional dalam meningkatkan kinerja guru. Besarnya pengaruh budaya Organisasional bagi peningkatan kinerja guru sejalan dengan hasil penelitian Noermijati, dkk (2013), Suwarni (2009), Ginting (2011), Widodo (2011), Triwahyuni (2010), Ehtesham, dkk (2011) dan Ng'ang' a dan Nyongesa (2012) yang menunjukkan bahwa budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.. Maka dalam rangka meningkatkan kinerja guru perlu dilakukan pendekatan dalam perspektif kebijakan pendidikan dan budaya sekolah serta memperhatikan kinerja guru di sekolah. Bahkan budaya Organisasional sekolah juga perlu dibangun untuk mencapai kinerja guru yang tinggi.

Penelitian berbeda dilakukan oleh Handoko (2012) dan Pane dan Astuti (2009), dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya Organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja. Karena adanya perbedaan penelitian (*research gap*) oleh beberapa ahli maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang “Pengaruh budaya Organisasional sekolah terhadap kinerja guru” terutama berkaitan dengan perannya dalam memoderasi pengaruh variabel kompetensi guru dan komitmen Organisasional terhadap kinerja guru.

Fenomena yang terjadi di Sekolah Dasar Kecamatan Talun antara lain: banyak guru yang tidak bersedia menerima sanksi apabila saya melanggar peraturan, tugas mengajar tidak dilaksanakan sebaik-baiknya, terdapat Guru yang hadir di sekolah dan melaksanakan tugas tidak tepat waktu, lebih menuntut hak daripada melaksanakan kewajiban, kurang melayani kebutuhan siswa, kurang menjalin hubungan kerja yang baik dengan orang lain, dan kurang melayani orang tua siswa dengan baik serta kurang menerima dengan baik masyarakat yang membutuhkan pelayanan pendidikan dari sekolah.

Kinerja guru guru - guru SD di kecamatan Talun sangat bervariasi. Tinggi rendahnya kinerja guru ini diantaranya dipengaruhi kompetensi profesional guru dan kurangnya pemberian kompensasi. Belum mantapnya kinerja guru tersebut

diantaranya terlihat dari hasil Pendidikan dan Pelatihan Profesi Guru (PLPG) yang cukup rendah.

Berdasarkan latar belakang masalah dan adanya *research gap* mengenai pengaruh Kompetensi Guru dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru, maka menjadi masalah utama dalam penelitian ini adalah “Apakah Budaya Organisasional memoderasi Pengaruh Kompetensi Guru dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru?”. Selanjutnya permasalahan utama tersebut dapat dirinci menjadi pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh Kompetensi Guru terhadap kinerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Talun Kabupaten Pekalongan ?
2. Bagaimanakah pengaruh Komitmen Organisasional terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Talun Kabupaten Pekalongan ?
3. Bagaimanakah pengaruh Budaya Organisasional terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Talun Kabupaten Pekalongan ?
4. Apakah budaya Organisasional memoderasi pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Talun Kabupaten Pekalongan?
5. Apakah budaya Organisasional memoderasi pengaruh komitmen Organisasional terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Talun Kabupaten Pekalongan?

## **B. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS Budaya Organisasional**

Menurut Robbins and Judge (2013) budaya Organisasional merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu Organisasional dari Organisasional lain. Quinn dan Cameron dalam Ng'ang' a dan Nyongesa (2012), dimensi budaya Organisasional meliputi: (1) Dominant organizational characteristics, (2) Leadership practices, (3) Management practices, (4) Organizational glue, (5) Strategic emphasis, dan (6) Criteria for succes. Indikator dominant organizational characteristics terdiri dari (i) Pribadi, menyukai keluarga,

(ii)Wirausaha,pengambilan risiko, (iii) Kompetitif, berorientasi prestasi dan (iv) terkendali dan tersktruktur. Indikator Leadership practices terdiri dari: (i) Mentoring, memfasilitasi, memelihara, (ii) Wirausaha, inovatif,pengambilan resiko, (iii)Tidak ada omong kosong, agresif, berorientasi hasil. Dan (iv) Koordinasi, pengOrganisasionalan, berorientasi efisiensi. Indikator Management practices terdiri dari:(i) Teamwork, konsesus dan partisipasi, (ii) Resiko pengambilan individu, inovasi, kebebasan dan keunikan, (iii) Daya saing dan prestasi, dan (iv) Keamanan, sesuai, meramalkan kemungkinan. Indikator Organizational glue terdiri dari: (i) Loyalitas dan saling percaya, (ii) Komitmen terhadap inovasi, pengembangan, (iii) Penekanan pada pencapaian dan tujuan prestasi, dan (iv)Aturan dan kebijakan formal. Indikator Strategic emphasis terdiri dari: (i) Pembangunan manusia, kepercayaan yang tinggi, keterbukaan, (ii) Akuisi sumber daya manusia, menciptakan tantangan baru, (iii) Tindakan kompetitif dan memenangkan dan (iv) Permanen dan stabilitas. Indikator Criteria for succes terdiri dari: (i) Pengembangan sumber daya, kerja sama tim, kepedulian terhadap orang, (ii) Unik dan produk dan layanan baru, (iii) Winning di pasar, melampaui kompetisi, (iv) Diandalkan, efisien, murah.

### **Kompetensi Profesional**

Kompetensi profesional guru adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan(Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan). Kompetensi profesional guru dapat diartikan sebagai kemampuan dasar melaksanakan tugas guru yang dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan menilai proses belajar mengajar.

#### **a. Merencanakan program belajar mengajar**

Proses belajar mengajar perlu direncanakan agar dalam pelaksanaannya

pembelajaran berlangsung dengan baik dan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Setiap perencanaan selalu berkenaan dengan pemikiran tentang apa yang akan dilakukan. Perencanaan program belajar mengajar memperkirakan mengenai tindakan apa yang akan dilakukan pada waktu melaksanakan pembelajaran. Isi perencanaan yaitu mengatur dan menetapkan unsur-unsur pembelajaran, seperti tujuan, bahan atau isi, metode, alat dan sumber, serta penilaian. Program belajar mengajar yang dibuat oleh guru untuk disajikan kepada siswa pada proses belajar mengajar tidak lain adalah suatu proyeksi guru mengenai kegiatan yang harus dilakukan siswa selama pembelajaran berlangsung. Dalam kegiatan tersebut secara terperinci dijelaskan kemana siswa itu akan dibawa (tujuan), apa yang harus dipelajari (isi bahan pelajaran), bagaimana siswa, mempelajarinya (metode dan teknik), dan bagaimana kita mengetahui bahwa siswa telah mencapainya (penilaian). Unsur-unsur utama yang harus ada dalam perencanaan pengajaran yaitu (1) tujuan yang hendak dicapai, berupa bentuk-bentuk tingkah laku apa yang diinginkan untuk dimiliki siswa setelah terjadinya proses belajar mengajar, (2) bahan pelajaran atau isi pelajaran yang dapat mengantarkan siswa mencapai tujuan, (3) metode dan teknik yang digunakan, yaitu bagaimana proses belajar mengajar yang akan diciptakan guru agar siswa mencapai tujuan dan (4) penilaian, yakni bagaimana menciptakan dan menggunakan alat untuk mengetahui tujuan tercapai atau tidak.

Berdasarkan uraian diatas, merencanakan program belajar mengajar merupakan proyeksi guru mengenai kegiatan yang harus dilakukan siswa selama pembelajaran berlangsung, yang mencakup : merumuskan tujuan, menguraikan deskripsi satuan bahasan, merancang kegiatan belajar mengajar, memilih berbagai media dan sumber belajar, dan merencanakan penilaian penguasaan tujuan.

#### b. Melaksanakan proses belajar mengajar.

Melaksanakan proses belajar mengajar merupakan tahap pelaksanaan program yang telah disusun. Dalam kegiatan ini kemampuan yang dituntut

adalah keaktifan guru menciptakan dan menumbuhkan kegiatan siswa belajar sesuai dengan rencana yang telah disusun. Guru harus dapat mengambil keputusan atas dasar penilaian yang tepat, apakah kegiatan belajar mengajar dicukupkan, apakah metodenya diubah, apakah kegiatan yang lalu perlu diulang, manakala siswa belum dapat mencapai tujuan-tujuan pembelajaran. Pada tahap ini disamping pengetahuan teori belajar mengajar, pengetahuan tentang siswa, diperlukan pula kemahiran dan keterampilan teknik belajar, misalnya : prinsip-prinsip mengajar, penggunaan alat bantu pengajaran, penggunaan metode mengajar, dan keterampilan menilai hasil belajar siswa.

Kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar terlihat dalam mengidentifikasi karakteristik dan kemampuan awal siswa, kemudian mendiagnosis, menilai dan merespon setiap perubahan perilaku siswa.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa melaksanakan proses belajar mengajar merupakan suatu kegiatan dimana berlangsung hubungan antara manusia, dengan tujuan membantu perkembangan dan menolong keterlibatan siswa dalam pembelajaran. Pada dasarnya melaksanakan proses belajar mengajar adalah menciptakan lingkungan dan suasana yang dapat menimbulkan perubahan struktur kognitif para siswa.

#### c. Melaksanakan penilaian proses belajar mengajar

Penilaian proses belajar mengajar dilaksanakan untuk mengetahui keberhasilan perencanaan kegiatan belajar mengajar yang telah disusun dan dilaksanakan. Penilaian diartikan sebagai proses yang menentukan betapa baik organisasi program atau kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai maksud-maksud yang telah ditetapkan.

Selanjutnya evaluasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari setiap upaya manusia, evaluasi yang baik akan menyebarkan pemahaman dan perbaikan pendidikan sedangkan evaluasi yang salah

akan merugikan pendidikan.

Tujuan utama melaksanakan evaluasi dalam proses belajar mengajar adalah untuk mendapatkan informasi yang akurat mengenai tingkat pencapaian tujuan instruksional oleh siswa, sehingga tindak lanjut hasil belajar akan dapat diupayakan dan dilaksanakan. Dengan demikian melaksanakan penilaian proses belajar mengajar merupakan bagian tugas guru yang harus dilaksanakan setelah kegiatan pembelajaran berlangsung dengan tujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan siswa mencapai tujuan pembelajaran, sehingga dapat diupayakan tindak lanjut hasil belajar siswa.

Kompetensi profesional guru dikelompokkan ke dalam dua bagian yaitu kompetensi substantif dan non substantif. Kompetensi substantif diartikan sebagai kemampuan dalam melaksanakan tugas keguruan yang dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program belajar mengajar, mengelola dan melaksanakan proses belajar mengajar, dan melakukan evaluasi hasil proses belajar mengajar. Kompetensi non substantif diartikan sebagai kemampuan dalam hal landasan dan wawasan pendidikan, serta kepribadian, profesi dan pengembangan dari guru yang bersangkutan.

#### **Komitmen Organisasional**

komitmen Organisasional menurut Allen dan Meyer (1990) merupakan sebuah wilayah psikologis yang menunjukkan karakter karyawan yang berhubungan dengan Organisasional dan berimplikasi pada kesetiaan Organisasional. Dimensi Komitmen Organisasional

Allen dan Meyer dalam Yiing dan Yaman (2011) mengatakan bahwa komitmen Organisasional terdiri dari tiga (3) bentuk komitmen Organisasional yaitu :

(1) *Affective Commitment* yaitu karyawan memilih tetap atau meninggalkan Organisasional didasarkan adanya keinginan sendiri untuk terikat pada Organisasional. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan bertahan menetap dalam Organisasional karena keinginannya.

(2) *Continuance Commitment* yaitu suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional yang terbentuk atas dasar persepsi untung rugi dan dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu Organisasional.

(3) *Normative Commitment* yaitu komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab dan kewajiban terhadap Organisasional. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas.

#### **Kinerja Guru**

Berdasarkan Pedoman Penilaian Kinerja Guru tahun 2012 (Mendikbud,2012) bahwa kinerja guru adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana guru: (1) merencanakan pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran; (3) menilai hasil belajar.

#### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Guru**

Kompetensi profesional guru merupakan kemampuan dasar seorang guru dalam melaksanakan tugas kegurumannya dengan kemampuan tinggi, baik sebagai pengajar, pembimbing maupun administrator yang dilaksanakan secara bertanggung jawab dan layak. Kinerja yaitu suatu kegiatan atau aktivitas yang berhubungan erat dengan tiga aspek pokok yaitu perilaku, hasil dan efektivitas Organisasional. Perilaku menunjukkan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan, efektivitas merupakan langkah-langkah dalam pertimbangan hasil kerja, Organisasional menekankan pada aspek proses kerja.

Kompetensi profesional guru membekali kegiatan guru dalam proses pembelajaran merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan menilai hasil belajar. Terdapat tiga bagian dari kompetensi profesional yang membekali guru untuk mempunyai kinerja yang baik yakni (1) kompetensi kognitif, yaitu kemampuan dalam bidang intelektual, seperti pengalaman tentang belajar mengajar dan tingkah laku individu, (2) kompetensi afektif, yaitu kesiapan dan kemampuan

guru dalam berbagai hal yang berkaitan dengan tugas profesinya, seperti menghargai pekerjaannya, mencintai mata pelajaran yang dibinanya dan (3) kompetensi perilaku, yaitu kemampuan dalam berperilaku, seperti membimbing dan menilai. Ketiga bagian kompetensi profesional itu merupakan faktor utama pendukung terbentuknya kinerja guru yang baik.

Berhubungan dengan kinerja guru, maka kompetensi profesional sangat menentukan baik tidaknya kinerja guru. Oleh karena itu sejalan dengan kerangka berpikir tersebut dapat diduga bahwa terdapat hubungan positif antara kompetensi profesional guru dengan kinerja guru. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Saputra (2005), Mulyanto (2008), Kusdi (2013) dan Liakopoulou (2011) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi profesional terhadap kinerja guru.

Atas dasar hasil tersebut maka hipotesis yang dikembangkan dalam hubungan kedua variabel ini adalah:

H1: Kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

#### **Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru**

Allen dan Meyer (1990) mengemukakan bahwa komitmen Organisasional merupakan sebuah wilayah psikologis yang menunjukkan karakter karyawan yang berhubungan dengan Organisasional dan berimplikasi pada kesetiaan Organisasional. Ganesan dan Weitz (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004) mengidentifikasi komitmen Organisasional sebagai : (1) Perasaan menjadi bagian dari Organisasional, (2) Kebanggaan terhadap Organisasional, (3). Kepedulian terhadap Organisasional, (4) Hasrat yang kuat untuk bekerja pada Organisasional, (5) Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai Organisasional, dan (6) Kemauan yang besar untuk berusaha bagi Organisasional.

Supaya guru memiliki komitmen Organisasional di sekolah yang tinggi diperlukan sikap yang obyektif dari manajemen dalam melaksanakan strategi Organisasional di sekolah, seperti melibatkan guru dalam menentukan tujuan

kerja, menspesifikasi bagaimana mencapai tujuan itu dan menyusun target. Pelibatan ini akan membangun komitmen Organisasional yang bersifat afektif dan tinggi bagi sekolah. Selanjutnya hasil penelitian Bertan (2006) terhadap 229 guru Canakkale menggambarkan pentingnya komitmen Organisasional dalam melaksanakan perannya (sebagai guru) agar efisien dan berhasil menunjukkan kinerja guru yang bagus. Hasil penelitian lain yang sejalan dengan pemikiran di atas adalah hasil penelitian Suparman (2007) dan Roesly (2012). Hasil penelitian Suparman (2007) menunjukkan bahwa komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan Roesly (2012) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen Organisasional meningkatkan kinerja guru. Berdasarkan pendapat di atas dapat diajukan hipotesis kedua:

H2 : Komitmen Organisasional di sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru

#### **Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Guru**

Menurut Quinn dan Cameron dalam Ng'ang' a dan Nyongesa (2012), dimensi budaya Organisasional meliputi: (1) Dominant organizational characteristics, (2) Leadership practices, (3) Management practices, (4) Organizational glue, (5) Strategic emphasis, dan (6) Criteria for succes. Dimensi-dimensi budaya Organisasional ini akan membantu guru untuk dapat melaksanakan kinerja dengan baik.

Budaya Organisasional yang kondusif akademik merupakan prasyarat bagi terselenggarakannya proses belajar mengajar yang efektif (Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama, Diknas, 2006). Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan/ekspektasi yang tinggi dari sekolah warga sekolah, kesehatan sekolah, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa (student-centered activities) adalah contoh-contoh Budaya Organisasional yang dapat menumbuhkan semangat belajar siswa. Keadaan ini jelas mendukung terciptanya kinerja guru yang baik.

Budaya Organisasional merupakan faktor penting dalam upaya peningkatan

kinerja guru. Budaya Organisasional merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan Organisasional itu dari Organisasional-Organisasional lain. Jika seorang guru melihat bahwa nilai-nilai dan sistem makna yang terkandung dalam suatu Budaya Organisasional akan menjadi alasan yang melatar belakangi bahwa jika seseorang mengerjakan nilai-nilai dan sistem makna tersebut akan menghasilkan suatu masalah. Budaya Organisasional mendukung keyakinan guru atas kemampuannya dalam berprestasi, memperbesar harapannya untuk mengembangkan diri, meneguhkan sikap optimisnya dalam mencapai cita-cita, dan memperkuat ketahanannya dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Dukungan perilaku ini akan menjadi dasar kesediaan seseorang untuk melakukan tugas pendidik dan pengajar. Budaya Organisasional yang kondusif dan menyenangkan dapat menjadi kekuatan yang mampu mengarahkan perilaku guru pada pencapaian tujuan Organisasional. Besarnya pengaruh budaya Organisasional bagi peningkatan kinerja guru sejalan dengan hasil penelitian Noermijati,dkk (2013), Suwarni (2009), Ginting (2011), Widodo (2011), Triwahyuni (2010), Ehtesham, dkk (2011) dan Ng'ang' a dan Nyongesa (2012) yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Maka dalam rangka meningkatkan kinerja guru perlu dilakukan pendekatan dalam perspektif kebijakan pendidikan dan Budaya Organisasional.

Atas dasar uraian tersebut maka hipotesis yang dikembangkan dalam hubungan kedua variabel ini adalah:

Berdasarkan pendapat di atas dapat diajukan hipotesis ketiga:

H3 : Budaya Organisasional di sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru

#### **Budaya Organisasional Memoderasi Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru**

Budaya Organisasional yang kondusif akan menjadi kekuatan guru dalam membekali diri dengan penguasaan ilmu pengetahuan, mempersiapkan diri dengan perencanaan mengajar dan mencapai prestasi yang tinggi. Budaya Organisasional

mendukung keyakinan guru atas kemampuannya dalam berprestasi, memperbesar harapannya untuk mengembangkan diri, meneguhkan sikap optimisnya dalam mencapai cita-cita, dan memperkuat ketahanannya dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Dukungan perilaku ini akan menjadi dasar kesediaan seseorang untuk melakukan tugas pendidik dan pengajar. Budaya Organisasional (sekolah) secara langsung akan memperkuat peran kompetensi profesional. Karena dengan budaya Organisasional yang baik, guru akan terpacu untuk berprestasi sehingga gemar mengembangkan potensi-potensinya bagi peningkatan kompetensi profesionalnya. Dan kompetensi profesional sangat mendukung terciptanya kinerja yang baik. Maka dalam rangka meningkatkan kinerja guru perlu dilakukan peningkatan yang berkelanjutan terhadap kualitas kompetensi profesional juga membangun budaya Organisasional yang kondusif.

Atas dasar uraian tersebut maka hipotesis yang dikembangkan dalam hubungan kedua variabel ini adalah:

H4: Budaya Organisasional Memoderasi Pengaruh Kompetensi profesional terhadap Kinerja Guru.

#### **Budaya Organisasional Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru**

Budaya Organisasional yang kondusif dan menyenangkan dapat menjadi kekuatan yang mampu mengarahkan perilaku guru pada pencapaian tujuan Organisasional. Komitmen Organisasional merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan dirinya sendiri (komitmen individu) atau dengan Organisasionalnya (komitmen Organisasional), yang digambarkan oleh besarnya usaha (besarnya tenaga, waktu dan pemikiran) atau besarnya semangat untuk terus belajar bagi pencapaian cita-cita pribadi (komitmen individu) atau visi bersama/komitmen Organisasional. Semakin kuat budaya Organisasional, semakin kuat pula komitmen Organisasional. Budaya Organisasional (sekolah) secara langsung akan memperkuat komitmen Organisasional dalam meningkatkan kinerja guru.

Budaya Organisasional yang kurang kondusif akan menghambat dalam studi lanjut dan pengembangan diri. Budaya



Organisasional yang kurang kondusif akan melahirkan perpecahan dalam menyelesaikan masalah atau tugas. Demikian pula dengan perhatian terhadap guru, maka Budaya Organisasional yang kurang baik cenderung memperlemah komitmen Organisasional. Dengan demikian maka Komitmen Organisasional kurang terbangun dengan baik. Sehingga kinerja gurupun akan semakin menurun. Budaya

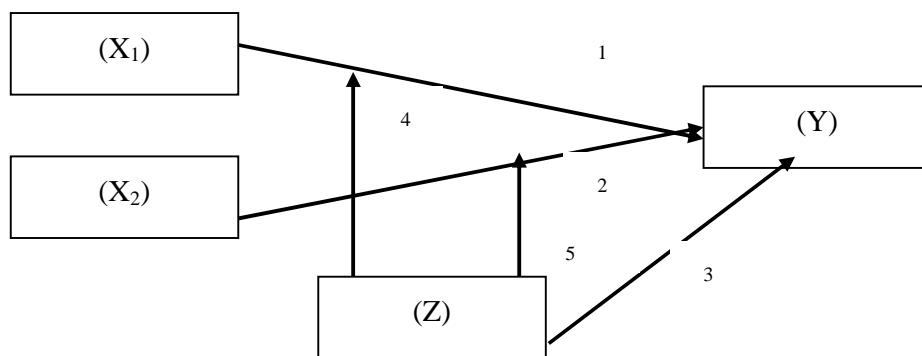
Organisasional yang kurang kondusif juga kurang memperkuat Komitmen Organisasional dalam meningkatkan kinerja guru.

Atas dasar uraian tersebut maka hipotesis yang dikembangkan dalam hubungan kedua variabel ini adalah:

H5: Budaya Organisasional Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru.

## 2.1. Kerangka Model Empiris Penelitian

Model Empiris dari penelitian tentang Pengaruh Kompetensi Profesional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru dengan Dimoderasi Budaya Organisasional adalah seperti gambar 2.1. berikut ini:



Gambar 2.1.

### Model Empiris Pengaruh Kompetensi Profesional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru dengan Dimoderasi Budaya Organisasional

Keterangan :

X<sub>1</sub> = Kompetensi Profesional  
 X<sub>2</sub> = Komitmen Organisasional  
 Z = Budaya Organisasional  
 Y = Kinerja Guru

## C. METODOLOGI PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SD di Kecamatan Talun Kabupaten Pekalongan yang sudah memenuhi persyaratan menjadi guru. Data populasi sebanyak 207 orang, dengan penyebaran populasi proporsional di seluruh wilayah Kecamatan Talun Kabupaten Pekalongan .

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Sampel diambil dari guru negeri di SD Negeri atau SD Swasta Kecamatan Talun. Sedangkan ukuran sampel atau jumlah

anggota sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Yamane atau Slovin dalam Riduan ( 2010) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N.d^2+1}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel  
 N = Jumlah populasi = 207 guru  
 d<sup>2</sup> = presisi ( ditetapkan 5 % )

Berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N.d^2+1} = \frac{207}{207 \cdot 0.05^2+1} = \frac{207}{2 \cdot 0.025 + 1} = \frac{207}{1.05} = 197,14 = 197$$

## **Definisi Konsep dan Operasional (Terlampir)**

### **Instrumen Penelitian**

Untuk menjangkau data, dalam penelitian ini menggunakan Kuesioner dengan skala likert berbentuk checklist yang berisi mengenai pernyataan yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian dengan 7 alternatif jawaban untuk mengukur setiap variabel penelitian dengan jawaban Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Agak Setuju (AS), Netral (N), Agak Tidak Setuju (ATS), Tidak Setuju (TS) sampai Sangat Tidak Setuju (STS). Pernyataan dalam kuesioner mencerminkan indikator-indikator setiap variabel, baik variabel bebas maupun variabel terikat.

### **Pengujian Instrumen**

Pengujian validitas menggambarkan tingkat valid atau tidak, suatu instrumen kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang disajikan dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti. Untuk menguji apakah item-item pernyataan betul-betul merupakan indikator (faktor yang signifikan setiap variabelnya) maka menggunakan analisis faktor berikut:

- 1) Analisis faktor Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), nilai KMO yang dikehendaki harus lebih dari 0,5 dimana berarti kecukupan sampel terpenuhi dan analisis factor dapat diteruskan.
- 2) *Loading Factor (Component matrix)*, jika angka-angka yang berada di component matrix lebih besar dari 0,4 maka jumlah item/indikator pertanyaan dalam kuesioner dikatakan valid.

Pengujian Reliabilitas digunakan untuk mengetahui bagaimana suatu hasil instrument tersebut konsisten, dalam penggunaannya. Dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien alpha. Kalkulasi alpha memanfaatkan bantuan SPSS dan batas kritis untuk nilai alpha untuk mengindikasikan kuesioner yang reliabel adalah 0,7. Jadi nilai koefisien alpha > 0,70 merupakan indikator bahwa kuesioner tersebut reliabel.

### **Pengujian Hipotesis**

Metode untuk menguji hipotesis dan menganalisis data adalah dengan menggunakan uji pengaruh moderasi yakni Uji selisih mutlak quasi moderated dari *Multiple Linear Regression* (regresi linear berganda) dengan menggunakan program statistic SPSS for windows 19.

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Menurut Ghozali (2011) kriteria pengujian hipotesis penelitian adalah: Apabila  $\text{sig} < 0,05$  maka hipotesis diterima dan apabila  $\text{sig} > 0,05$  maka hipotesis ditolak.

## **D. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Analisis**

#### ***Uji Validitas***

Berdasarkan hasil pengujian, diketahui bahwa instrumen yang digunakan untuk ketepatan alat ukur dalam mengukur variabel Kompetensi Profesional, Motivasi, Budaya Organisasional, dan Kinerja Guru dinyatakan valid. Karena nilai *loading factor* semua indikator lebih besar dari 0,4 dan memenuhi syarat kecukupan sampel yaitu nilai besaran KMO lebih besar dari 0,5 yakni 0,666, 0,809, 0,906 dan 0,798.

#### ***Uji Reliabilitas***

Sedang hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

1. Syarat instrumen Kompetensi Profesional dinyatakan reliabel telah terpenuhi karena nilai *cronbach Alpha-nya* sebesar  $0,729 > 0,7$ .
2. Syarat instrumen Komitmen Organisasional dinyatakan reliabel telah terpenuhi karena nilai *cronbach Alpha-nya* sebesar  $0,917 > 0,7$ .
3. Syarat instrumen Budaya Organisasional dinyatakan reliabel telah terpenuhi karena nilai *cronbach Alpha-nya* sebesar  $0,829 > 0,7$ .
4. Syarat instrumen Kinerja Guru dinyatakan reliabel telah terpenuhi karena nilai *cronbach Alpha-nya* sebesar  $0,933 > 0,7$ .

Syarat instrumen Kinerja Guru dinyatakan reliabel telah terpenuhi karena nilai *cronbach Alpha-nya* sebesar 0,845 (lebih besar dari 0,7) Dengan reliabelnya

semua variabel, maka analisis penelitian dapat dilanjutkan.

#### **Uji Normalitas**

Hasil uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa nilai Asymp.Sig adalah sebesar 0,145. Nilai ini lebih besar diatas 0,05 sehingga dapat disimpulkan residual berdistribusi normal. .

#### **Heteroskedastisitas**

distribusi data pada variabel independent Kompetensi Profesional, Komitmen Organisasional, dan Budaya Organisasional terhadap variabel dependent kinerja guru menunjukkan nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 (sig > 0,05) yakni 0,757, 0,701, dan 0,434. Sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi pada penelitian ini bebas heteroskedastisitas. Begitu juga dengan variabel iklim Organisasional sebagai variabel moderasi dengan menggunakan selisih juga menunjukan nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 (sig > 0,05) yakni 0,800 dan 0,064. Sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi pada penelitian ini bebas dari problem heterokedastisitas.

#### **Uji Model**

Diketahui nilai  $F_{hitung}$  sebesar 9,607 dengan nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,000 (< 0,05). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kompetensi Profesional dan Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan (fit handal) terhadap variabel Kinerja Guru dengan dimoderasi Budaya Organisasional di Sekolah Dasar se-Kecamatan Talun Kabupaten Pekalongan.

Nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,242, artinya hanya 24,2 % perubahan pada variabel dependen ( Kinerja Guru) dapat dijelaskan oleh pengaruh perubahan dari variabel independen Kompetensi Profesional, Komitmen Organisasional, Budaya Organisasional, Moderated\_1 [KP-Z] dan Moderated\_2[KO-Z]. Sedangkan sisanya sebesar 75,8% diterangkan oleh variabel lain yang diajukan atau diterangkan dalam model penelitian ini.

#### **Uji Hipotesis**

Hipotesis diterima jika nilai positif dan nilai sig < 0,05. Hasil pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

Uji Hipotesis	Standardized Coefficients	Sig.	Hasil
H1	0,342	0,014	Diterima
H2	0,040	0,000	Diterima
H3	0,311	0,185	Ditolak
H4	0,117	0,045	Diterima
H5	-0,126	0,337	Ditolak

#### **Pembahasan**

##### **Kompetensi Profesional Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Guru.**

Hipotesis I yang menyatakan bahwa kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru diterima. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Saputra (2005), Mulyanto (2008), Kusdi (2013) dan Liakopoulou (2011) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi profesional terhadap kinerja guru.

Dalam penelitian ini kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Keadaan ini terjadi pada awalnya responden dalam mengisi kuesioner penelitian yang memuat indicator kompetensi profesional menjawab dengan teliti dan seksama setelah membaca pertanyaan atau pernyataan. Sebagian besar responden juga mengisi jawaban sesuai dengan keadaan sebenarnya.

Temuan di lapangan menunjukkan keadaan kompetensi profesional di Sekolah Dasar Kecamatan Talun sebagai berikut:

Kompetensi profesional guru Sekolah Dasar di Kecamatan Talun Kabupaten Pekalongan adalah baik. Dimana guru : pertama, menguasai materi, struktur dan pola pikir keilmuan. Dibuktikan dengan banyaknya guru yang menguasai struktur, konsep yang mendukung mata pelajaran yang diampu dan banyaknya guru yang menguasai pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu. Kedua; menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar. Ditunjukkan dengan banyaknya guru yang memahami standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu dan memahami

tujuan pembelajaran yang diampu pelajaran secara kreatif sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik. Ketiga; Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif. Ditunjukkan dengan banyaknya guru yang mampu memilih materi pembelajaran yang diampu dan mengolah materi sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik. Keempat; Mengembangkan keprofesionalan berkelanjutan. Ditunjukkan dengan banyaknya guru yang melakukan refleksi terhadap kinerja sendiri secara terus menerus, memanfaatkan hasil refleksi dalam rangka peningkatan keprofesionalan, melakukan penelitian tindakan kelas untuk peningkatan keprofesionalan dan mengikuti kemajuan zaman dengan belajar dari berbagai sumber. Kelima; Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri. Ditunjukkan dengan banyaknya guru yang mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam berkomunikasi dan pengembangan diri.

Guru sebagai tenaga profesional mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat penting dalam mencapai visi pendidikan 2025 yaitu menciptakan insan Indonesia cerdas dan kompetitif, karena itu, profesi guru harus dihargai dan dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen.

Konsekuensi dari guru sebagai profesi adalah kompetensi profesional guru harus memadai. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi profesional perlu dilaksanakan berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya. Pada prinsipnya, kompetensi profesional guru merupakan syarat mutlak tercapainya kinerja guru yang baik.

Kompetensi profesional guru merupakan kemampuan dasar seorang guru dalam melaksanakan tugas keguruannya dengan kemampuan tinggi, baik sebagai pengajar, pembimbing maupun administrator yang dilaksanakan secara bertanggung jawab dan layak. Kinerja yaitu suatu kegiatan atau aktivitas yang berhubungan erat dengan tiga aspek pokok yaitu perilaku, hasil dan efektivitas Organisasional. Perilaku

menunjukkan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan, efektivitas merupakan langkah-langkah dalam pertimbangan hasil kerja, Organisasional menekankan pada aspek proses kerja.

Berhubungan dengan kinerja guru, maka kompetensi profesional sangat menentukan baik tidaknya kinerja guru. Oleh karena itu sejalan dengan kerangka berpikir tersebut dapat diduga bahwa terdapat hubungan positif antara kompetensi profesional guru dengan kinerja guru.

### **Komitmen Organisasional Kerja Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Guru.**

Hipotesis I yang menyatakan bahwa iklim Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ditolak. Hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Carudin (2011) menunjukkan adanya pengaruh antara iklim Organisasional dengan kinerja guru. Sejalan dengan hasil penelitian berkaitan iklim Organisasional di sekolah yang dilakukan oleh Pratiwi (2013), Carudin (2011) dan Noor and Dzulkifli (2013) menunjukkan adanya pengaruh antara iklim Organisasional dengan kinerja guru. Sejalan dengan penelitian tersebut, oleh Roesly (2012) menemukan bahwa meningkatnya iklim Organisasional mampu meningkatkan kinerja guru.

Temuan di lapangan menunjukkan keadaan iklim Organisasional di Sekolah Dasar Kecamatan Talun sebagai berikut: Iklim Organisasional di Sekolah Dasar Kecamatan Talun Kabupaten Pekalongan belum kondusif. Keadaan Organisasional SD di Kecamatan Talun Banyak yang belum mencerminkan iklim Organisasional yang kondusif. Sekolah Dasar di Kecamatan Talun seharusnya: memiliki struktur keOrganisasionalan yang jelas. Ditunjukkan dengan pengakuan guru terhadap jelasnya peran dan tanggung jawab serta tugas dan wewenang masing-masing guru. Standar-standar yang dipakai dalam Organisasional juga baik. Guru selalu bekerja secara sungguh-sungguh untuk mendapatkan hasil yang diharapkan dan suka mencari jalan keluar untuk dapat meningkatkan kinerja. Tanggung jawab guru juga baik. Dalam urusan pekerjaan di sekolah, guru merasa menjadi bos diri sendiri yang bertanggung

jawab atas segala keputusan. Dan demi tanggung jawabnya guru terdorong untuk memecahkan problemnya sendiri.

Untuk mencapai hasil yang baik dan optimal, seorang guru harus mempunyai prestasi dalam pembelajarannya. Suasana kerja yang menyenangkan, akan menjadi kunci pendorong bagi karyawan dan juga guru untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Sesuai dengan pendapat di atas, kinerja seorang guru bisa dipengaruhi oleh lingkungan sekolah, guru dengan karyawan/pegawai tata usaha, antara guru dengan guru, guru dengan siswa, guru dengan kepala sekolah dan dengan masyarakat sekitarnya. Iklim Organisasional termasuk juga iklim sekolah merupakan perangkat sifat-sifat lingkungan yang dirasakan langsung oleh pekerja termasuk guru serta diduga punya pengaruh besar terhadap kinerja mereka. Suasana atau iklim Organisasional yang penuh tekanan, tidak harmonis dan tidak kondusif di lingkungan sekolah, antara guru dengan guru, guru dengan siswa, guru dengan kepala sekolah, ataupun dengan staf administrasi tentu tidak akan meningkatkan kinerja guru, yang berimplikasi pada proses pembelajaran yang kurang efektif dan efisien.

#### **Budaya Organisasional Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Guru.**

Hipotesis III yang menyatakan bahwa budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ditolak. Hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Noermijati, dkk (2013), Suwarni (2009), Ginting (2011), Widodo (2011), Triwahyuni (2010), Ehtesham, dkk (2011) dan Ng'ang' a dan Nyongesa (2012) yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Dalam penelitian ini budaya Organisasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Keadaan ini terjadi karena budaya Organisasional belum tercipta dengan baik.

Temuan di lapangan menunjukkan keadaan budaya Organisasional di Sekolah Dasar Kecamatan Talun sebagai berikut:

Budaya Organisasional guru di Sekolah Dasar Kecamatan Talun Kabupaten Pekalongan belum sepenuhnya

menampakan Karakteristik Organisasional dominan: (i) para guru secara pribadi sangat menyukai keluarga, (ii) berani mengambil resiko terhadap usaha yang saya lakukan, (iii) senang berkompetisi dalam mencapai prestasi, dan (iv) setiap langkah kegiatan yang dilaksanakan guru selalu terkendali dan terstruktur agar berjalan sesuai tujuan. Dalam praktek kepemimpinan, Kepala Sekolah juga belum: (i) sering melakukan pengawasan, memfasilitasi guru dan karyawan yang membutuhkan dan suka memelihara sarana dan prasarana yang ada di sekolah, (ii) memiliki jiwa kewirausahaan yang tinggi, inovatif dan berani mengambil resiko, (iii) bersikap agresif, bekerja selalu berorientasi pada hasil, dan tidak suka berpangku tangan, (iv) mengedepankan koordinasi, pengOrganisasionalan dan berorientasi pada hasil dalam memimpin sekolah. Dalam praktek manajemen, Kepala Sekolah juga belum sepenuhnya: (i) secara teratur mengaktifkan teamwork, mengedepankan konsesus dan menggalakkan partisipasi dari stakeholders, (ii) selalu mempertimbangkan resiko pengambilan individu, berjiwa inovatif, (iii) memberikan kebebasan kepada guru dan karyawan serta sering menampilkan keunikan kerja yang membangun, (iv) mampu membawa sekolah berdaya saing tinggi dan berprestasi, (v) mampu membangun suasana kerja yang aman disekolah, dan (iv) sesuai prosedur dan mampu membaca peluang pada setiap kemungkinan. Di samping itu organizational glue juga belum tertanam dengan baik di sekolah, antara lain (i) belum semua guru dan karyawan memiliki loyalitas yang tinggi dan saling percaya dalam menjalankan tugasnya, (ii) tidak semua Kepala Sekolah, guru dan karyawan memiliki komitmen terhadap inovasi dan berusaha mengembangkan sekolah agar lebih maju, (iii) Dalam menjalankan tugasnya, Kepala Sekolah, guru dan karyawan belum semuanya menekankan pada pencapaian tujuan dan prestasi, (iv) Dalam menjalankan tugasnya, Kepala Sekolah, guru dan karyawan belum sepenuhnya mengacu aturan dan kebijakan formal.

Kepala sekolah juga belum melakukan strategic empasis yang baik dengan jalan membangun manusia di sekolah, memberikan kepercayaan yang

tinggi dan terbuka terhadap guru dan karyawan serta mewujudkan akuisi sumber daya manusia, maka Kepala Sekolah sering menciptakan tantangan baru.

Kemudian dalam rangka kesuksesan Organisasional, Kepala Sekolah juga belum sepenuhnya menempuh langkah-langkah yang masuk dalam kriteria sukses antara lain: (i) belum sepenuhnya mengembangkan sumber daya sekolah, membangun kerja sama dalam tim serta peduli terhadap orang lain, (ii) belum menjamin sekolah mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas serta mampu memberikan pelayanan-pelayanan baru, (iii) belum menempatkan sekolah menjadi sekolah unggulan yang memiliki kompetisi yang lebih tinggi dan (iv) belum dapat diandalkan, efisien dan murah biaya pendidikannya.

Budaya Organisasional merupakan faktor penting dalam upaya peningkatan kinerja guru. Budaya Organisasional merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan Organisasional itu dari Organisasional-Organisasional lain. Jika seorang guru melihat bahwa nilai-nilai dan sistem makna yang terkandung dalam suatu Budaya Organisasional akan menjadi alasan yang melatar belakangi bahwa jika seseorang mengerjakan nilai-nilai dan sistem makna tersebut akan menghasilkan suatu masalah. Budaya Organisasional mendukung keyakinan guru atas kemampuannya dalam berprestasi, memperbesar harapannya untuk mengembangkan diri, meneguhkan sikap optimisnya dalam mencapai cita-cita, dan memperkuat ketahanannya dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Dukungan perilaku ini akan menjadi dasar kesediaan seseorang untuk melakukan tugas pendidik dan pengajar. Budaya Organisasional yang kondusif dan menyenangkan dapat menjadi kekuatan yang mampu mengarahkan perilaku guru pada pencapaian tujuan Organisasional. Maka dalam rangka meningkatkan kinerja guru perlu dilakukan pendekatan dalam perspektif kebijakan pendidikan dan Budaya Organisasional.

#### **Budaya Organisasional Tidak Memoderasi Pengaruh Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Guru.**

Hipotesis IV yang menyatakan bahwa Budaya Organisasional memperkuat

pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Guru ditolak.

Budaya Organisasional yang kondusif akan menjadi kekuatan guru dalam membekali diri dengan penguasaan ilmu pengetahuan, mempersiapkan diri dengan perencanaan mengajar dan mencapai prestasi yang tinggi. Budaya Organisasional (sekolah) secara langsung akan memperkuat peran kompetensi profesional. Maka dalam rangka meningkatkan kinerja guru perlu dilakukan pendekatan dalam perspektif kebijakan pendidikan dan Budaya Organisasional.

#### **Budaya Organisasional Tidak Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru.**

Hipotesis V yang menyatakan bahwa Budaya Organisasional memperkuat pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru ditolak.

Budaya Organisasional merupakan faktor penting dalam upaya peningkatan kinerja guru. Budaya Organisasional merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan Organisasional itu dari Organisasional-Organisasional lain. Jika seorang guru melihat bahwa nilai-nilai dan sistem makna yang terkandung dalam suatu Budaya Organisasional akan menjadi alasan yang melatar belakangi bahwa jika seseorang mengerjakan nilai-nilai dan sistem makna tersebut akan menghasilkan suatu masalah. Budaya Organisasional mendukung keyakinan guru atas kemampuannya dalam berprestasi, memperbesar harapannya untuk mengembangkan diri, meneguhkan sikap optimisnya dalam mencapai cita-cita, dan memperkuat ketahanannya dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Dukungan perilaku ini akan menjadi dasar kesediaan seseorang untuk melakukan tugas pendidik dan pengajar. Budaya Organisasional yang kondusif dan menyenangkan dapat menjadi kekuatan yang mampu mengarahkan perilaku guru pada pencapaian tujuan Organisasional. Budaya Organisasional yang kondusif akan menjadi kekuatan guru dalam membekali diri dengan penguasaan ilmu pengetahuan, mempersiapkan diri dengan perencanaan mengajar dan mencapai prestasi yang tinggi. Komitmen Organisasional merupakan perwujudan dari

kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan dirinya sendiri (komitmen individu) atau dengan Organisasionalnya (komitmen Organisasional), yang digambarkan oleh besarnya usaha (besarnya tenaga, waktu dan pemikiran) atau besarnya semangat untuk terus belajar bagi pencapaian cita-cita pribadi (komitmen individu) atau visi bersama/komitmen Organisasional. Semakin kuat budaya Organisasional, semakin kuat pula komitmen Organisasional. Budaya Organisasional (sekolah) secara langsung akan memperkuat komitmen Organisasional dalam meningkatkan kinerja guru.

Budaya Organisasional yang kurang kondusif akan menghambat dalam studi lanjut dan pengembangan diri. Budaya Organisasional yang kurang kondusif akan melahirkan perpecahan dalam menyelesaikan masalah atau tugas. Demikian pula dengan perhatian terhadap guru, maka Budaya Organisasional yang kurang baik cenderung memperlemah komitmen Organisasional. Dengan demikian maka Komitmen Organisasional kurang terbangun dengan baik. Sehingga kinerja gurupun akan semakin menurun. Budaya Organisasional yang kurang kondusif juga kurang memperkuat Komitmen Organisasional dalam meningkatkan kinerja guru.

## E. PENUTUP

Dalam bab ini dibahas mengenai kesimpulan dari hasil analisis data, saran dan keterbatasan penelitian yang dilakukan serta implikasi penelitian. Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memberikan bukti empiris.

### Simpulan

Bahwa sesuai dengan penggunaan model regresi moderasi quasi dihasilkan:

1. Kompetensi Profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru.
2. Komitmen Organisasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru.
3. Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru.

4. Budaya Organisasional tidak memoderasi pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Guru.
5. Budaya Organisasional tidak memoderasi pengaruh Displin Kerja terhadap Kinerja Guru.

### Saran

Saran yang di sampaikan dalam penelitian ini adalah mengingat nilai R Square masih rendah yakni 24,2 %, maka perlu adanya penelitian dengan variabel dan hubungan yang sama yang secara teoritis menunjukkan pengaruh yang kuat

### Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian perilaku hanya dilakukan sesaat dengan cross section data, ini sebenarnya tidak tepat. Karena keterbatasan waktu dan sumberdaya terpaksa dilakukan.
2. Pengukuran variabel dengan teknik scoring mempunyai banyak kekurangan.
3. Spesifikasi model pengaruh Kompetensi Profesional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru dengan dimoderasi Budaya Organisasional masih lemah.
4. Keterbatasan penelitian ini terletak juga pada nilai adjusted R Square yang masih kurang. Khususnya yang menjelaskan hubungan antara Kompetensi Profesional, Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Guru sebesar 0,242 . Ini berarti bahwa kemampuan menjelaskan Kompetensi Profesional, Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Guru hanya 24,2 %.

### Implikasi

#### Implikasi Teori

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada bab-bab terdahulu, maka hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi implikasi teoritis sebagai berikut.

Kompetensi Profesional dan Budaya Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Guru SD se-Kecamatan Talun Kabupaten Pekalongan. Keadaan yang berbeda secara konseptual.

### Implikasi Manajerial

Berdasarkan uraian tersebut, maka hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan, terutama bagi manajemen, dan Organisasional pengambil kebijakan sebagai berikut:

1. Bagi manajemen, dalam mengambil kebijakan dan keputusan dapat meningkatkan Kompetensi Profesional kerja, meningkatkan Komitmen Organisasional, dan mewujudkan Budaya Organisasional. Sehingga dapat meningkatkan Kinerja Guru.
2. Bagi Kepala Sekolah Dasar dapat menggunakan hasil penelitian tentang pengaruh Kompetensi Profesional, Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru dengan dimoderasi Budaya Organisasional sebagai pertimbangan untuk mengambil kebijakan dan keputusan dalam meningkatkan kinerja guru.

### F. DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J., Meyer, J.P., & Smith, C.A., "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.4, p.538-351
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Arikunto, Suharsimi. 2005. **Manajemen Penelitian**. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael.1999. *The Art of HRD: Human Resource Management* (Vol 2) London : Crest Publishing House.
- Augusty Ferdinand, 2004, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, BP. Undip, Semarang
- Bari'ah Dzulkifli & Haris Md Noor.2012. **Assessing The Organizational Climate Towards Developing Innovative Work Behavior: A Literatur Review**. 3rd International Conference On Business and Economic Research. Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Barinto.2012. **Hubungan Kompetensi Guru dan Supervisi Akademik dengan Kinerja Guru SMP Negeri Se-Kecamatan Percut Sei Tuan**. Jurnal Tabularasa PPS UNIMED Vol.9 No.2, Desember 2012.
- Benny Roesly.2012.:**Pengaruh Komunikasi Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru di Lingkungan Sekolah** Maitreyawira Batam.Yogyakarta: Program Pascasarjana, UniversitasNegeri Yogyakarta
- Bertan,----, *The Organizational Commitment Levels of The Teachers Working in Primary Schools,Canakkale Onsekiz Mart University School of Foreign Languages Instruktur* Bishay, Andre,1996, "Teacher Sampling Method", *Journal of Undergraduate Sciences, Sci. 3: 147-154*
- Ferdinand, Augusty. 2002. **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**. Semarang :Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam, 2009, **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**, Semarang : BPFU Undip.
- Gibson, James L. Dkk. (2006). *Organizations Behaviour, Structure, Processes*.Dallas :Business Pub
- Hair, J. F, Anderson, R. E, Tatham, R.L & Block, W.C, (1990), *Multivariate Data Analysis*, New York: Macmillan Publishing Company, Inc.
- Handoko, T. Hani. 2001. **Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia**. Edisi Kedua. Cetakan Kedelapan. Yogyakarta: BPFU Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2007). **Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah**. Edisirevisi. Cetakanke – 4.Bumi Aksara, Jakarta.



- Hussein & Costa.2008. **Organizational Commitment and Its Relationship to Perceived Leadership Style in An Islamic School in a Large Urban Centre in Canada: Teachers, Perspectives.** *Journal of Contemporary Issues in Education.* 2008, 3(1),pp17-38.
- Indrajati, Sidi.2001. **Menuju Masyarakat Belajar.** Jakarta: Logos WicaraAllmu.
- Jaros,Stephen.2007. **Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues.** *The Ocfai Journal of Organizational Behavior,* Vol.VI No. 4, 2007.
- Liakopoulou.2011. **The Profesional Competence of Teachers: Which qualities, attitudes, skills and knowledge contribute to a teacher's effectiveness?.** *International Journal of Humanities and Social Science* Vol.1 No.21 (Special Issue-December 2011)
- Luthans, Fred, 2005. **Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh,** Diterjemahkan oleh : Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th.Arie Prabawati; dan Winong Rosari. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Luthans, Fred; Vogelgesang, Gretchen R; Lester, Paul B. (2006).*“Developing the Psychological Capital of Resiliency”.* *Human Resource Development Review*
- Manulang. 2001. **Manajemen Sumber Daya Manusia.** BPFE Yogyakarta.
- Mc-Neece-Smith, Donna, 1996, *“Increasing Employee Productivity, Job-Satisfaction and Organizational Commitment”*,*Journal Hospital & Health ServicesAdministration*
- Mulyanto dan Sutapa Hardaya, 2009, **Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta,** Vol 1, No 2.
- Nitisemito S. Alek, 2001, **Manajemen Personalia,** Edisikedua, Ghalia Indonesia
- Riswan.2014. **The Influence of Principal Leadership, Organizational Culture, Teacher Competency and Job Satisfaction to Job Performance of Teacher at Vocational Public School of Medan.** *IQSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. 2008. **Perilaku Organisasi.** Edisi 12.Jilid 1.Alih Bahasa Diana Angelica dkk. Jakarta: SalembaEmpat.
- Robbins, S. P, 2013, **Organizational Behavior Concept, Controversiest, Applications,** 6 Ed. Pretince Hall, Inc. Eaglewood, Cliff, New Jersey
- Rosita, Bertiana.2012. **Hubungan Kepuasan Kerja, Motivasi, dan Komitmen Normatif dengan Kinerja Guru SMP N 1 Rantau Selatan-Labuhan Batu.** Labuhan Batu: Unimed Jurnal Tabularasa Vol 9 No.2, Desember 2012
- Sekaran, U, (2000), **Research Methods for Business: A Skill Building Approach,** John Wiley & Sons, Inc., New York USA
- Siagian, Sondang P. 2001. **Manajemen Sumber Daya Manusia.** Jakarta :BumiAksara.
- Simamora, Henry. 1997. **Manajemen Sumber Daya Manusia,** Edisi 1, STIE YKPN.
- Suwarni, 2009. **Pengaruh Budaya Organisasi, Keterampilan Manajerial kepala Sekolah dan Pelaksanaan Fungsi Pengawasan terhadap Kinerja Guru.** *Jurnal Ekonomi Bisnis* Tahun 14 Nomor 2 , Juli 2009.
- Triwahyuni, dkk.2014. **The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership and Self-Confidence to Teachers'Performance.** *International Journal Of Managerial Studies an*

Research Volume 2, Issue 10, November  
2014, PP 156-165.

Umaedi. 1999. **Manajemen Berbasis Sekolah**. Jakarta : Depdiknas.

Yiing and Zaman.2011. **The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behavior and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance**. Kuala Lumpur, Malaysia: University of Malaya.