

HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KOMUNIKASI ORGANISASIONAL DENGAN KINERJA GURU DI YAYASAN PELITA KASIH CENKARENG, JAKARTA BARAT

Maria Agustini

Witarsa Tambunan

witarsa.tambunan@yahoo.co.id

Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia, 2014
Jakarta 13630, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan antarabudaya organisasi dan komunikasi organisasional secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama dengan kinerja guru di Yayasan Pelita Kasih Cengkareng, Jakarta Barat. Lebih lanjut dari penelitian ini diharapkan juga ada informasi terdapatnya hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja guru, terdapatnya hubungan positif antara komunikasi organisasional dengan kinerja guru dan terdapatnya hubungan positif antara budaya organisasi dan komunikasi organisasional dengan kinerja guru di Yayasan Pelita Kasih .

Instrumen penelitian yang digunakan adalah metode angket (skala likert) untuk budaya organisasi, komunikasi organisasi kerja dan kinerja guru. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 40 Guru Tetap di Yayasan Pelita Kasih Cengkareng, Jakarta Barat. Pengujian hipotesis yang digunakan adalah analisa regresi dan korelasi.

Dari hasil analisis data dengan menggunakan bantuan program SPSS 17.0 For Windows, ditemukan bahwa: (1) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja guru di Yayasan Pelita Kasih Cengkareng, Jakarta Barat dimana nilai $R = 0,685$ dan nilai $R^2 = 0,47$ dan hasil uji statistik menunjukkan tingkat signifikansi $5,800 > 2,021$, (2) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara komunikasi organisasional dengan Kinerja Guru , dimana nilai $R = 0,434$ dan nilai $R^2 = 0,188$ dan hasil uji statistik menunjukkan tingkat signifikansi $2,970 > 2,021$, (3) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara, budaya organisasi dan komunikasi organisasional dengan kinerja guru di Yayasan Pelita Kasih Cengkareng, Jakarta Barat dimana nilai $R_{y.12} = 0,685$ serta hasil uji statistik menunjukkan tingkat signifikansi $16,380 > 3,25$.

Semakin baik budaya organisasi dan Komunikasi organisasional maka akan semakin baik pula kinerja guru di Yayasan Pelita Kasih. Dan sebaliknya, semakin tidak baik budaya organisasi guru dan komunikasi organisasional maka akan semakin tidak baik pula kinerja guru di Yayasan Pelita Kasih. Oleh karena itu perlunya pihak Yayasan untuk meningkatkan budaya organisasi guru dan meningkatkan komunikasi organisasional guru agar kinerja guru di Yayasan Pelita Kasih Cengkareng, Jakarta Barat semakin baik. Sekolah dapat membangun budaya organisasi melalui proses internalisasi visi dan misi serta nilai-nilai yang dijunjungnya, memberi kesempatan yang luas bagi guru dalam pengembangan keprofesionalisasiannya.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasional dan Kinerja Guru.*

Pendahuluan

A. Latar Belakang Masalah

Sekolah sebagai sebuah organisasi, di dalamnya terdapat kerja sama sekelompok orang (pengurus yayasan, kepala sekolah, guru, staf dan siswa) yang secara bersama-sama ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Semua komponen yang ada di sekolah merupakan bagian yang integral, artinya walaupun dalam kegiatannya melakukan pekerjaan sesuai dengan fungsi dan perannya masing-masing tetapi secara keseluruhan pekerjaan mereka diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi sekolah. Sebagai salah satu anggota organisasi sekolah, guru sebagai tenaga pendidik/pengajar menduduki peran yang amat penting dalam proses pendidikan dan pembelajaran dalam mempersiapkan peserta didik untuk mencapai kompetensi-kompetensi yang telah ditetapkan.

Guru merupakan elemen kunci dalam sistem pendidikan, khususnya di sekolah. Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya, dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi pembelajaran yaitu interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Semua komponen lain, terutama kurikulum akan “hidup” apabila dilaksanakan oleh guru. Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sampai-sampai banyak pakar menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kinerja guru.

Dalam tataran mikro teknis, guru sebagai tenaga pendidik/pengajar merupakan pemimpin pendidikan, guru sangat menentukan dalam proses pembelajaran di kelas, dan peran kepemimpinan tersebut tercermin dari bagaimana guru melaksanakan peran dan tugasnya, hal ini berarti bahwa kinerja guru merupakan faktor yang amat menentukan bagi mutu pembelajaran/ pendidikan yang akan berimplikasi pada kualitas output pendidikan setelah menyelesaikan sekolah.

Oleh karena itu perhatian pada kinerja guru untuk terus meningkat dan ditingkatkan menjadi hal yang amat mendesak, apalagi apabila memperhatikan tuntutan masyarakat yang terus meningkat berkaitan dengan kualitas pendidikan.

Kinerja guru pada dasarnya merupakan perilaku guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pengajar dan pendidik di sekolah yang dapat menggambarkan mengenai prestasi kerjanya dalam melaksanakan semua itu. Kinerja guru dalam melaksanakan peran dan tugasnya di sekolah ternyata tidak dapat dilepaskan dari budaya organisasi sekolah dan komunikasi organisasional sekolah yang ada dalam sekolah dalam rangka mencapai tujuan dari organisasi sekolah tersebut.

Peran budaya organisasi sekolah adalah untuk menjaga dan memelihara komitmen-sehingga kelangsungan mekanisme dan fungsi yang telah disepakati oleh organisasi dapat merealisasikan tujuan-tujuannya. Budaya organisasi sekolah akan mengatur bagaimana orang-orang dalam organisasi itu berperilaku dalam aktivitas dan interaksinya. Misalnya dalam semangat dalam bekerja, komitmen terhadap pekerjaan, sikap dalam bekerja, pola berkomunikasi, kepercayaan terhadap pimpinan. Hal itu tidak hanya membawa dampak pada keuntungan organisasi sekolah secara umum, namun juga akan berdampak pada efektivitas kerja guru itu sendiri. Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku anggotanya, asumsi dasar dan nilai-nilai yang dijunjung oleh budaya organisasi akan mampu meningkatkan komitmen berupa kemauan, kesetiaan, dan kebanggaan serta lebih jauh menciptakan efektivitas sekolah.

Proses internalisasi budaya organisasi sekolah dapat terlaksana dengan baik jika didukung oleh komunikasi organisasional yang baik sehingga akan mempengaruhi efektivitas kinerja anggotanya. Proses komunikasi organisasi baik formal dan informal, komunikasi secara vertikal maupun horisontal, komunikasi verbal maupun non

verbal ini sangat dibutuhkan oleh organisasi sekolah untuk mensosialisasikan budaya yang ada dalam organisasinya. Dengan adanya proses komunikasi organisasi yang baik maka asumsi dasar dan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi tersebut dapat dicerna dan ditangkap dengan baik oleh orang-orang dalam organisasinya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Komunikasi organisasi sekolah yang tidak berjalan sebagaimana mestinya akan menyebabkan informasi yang dibutuhkan oleh setiap anggota organisasi tidak tersampaikan dengan baik sehingga berdampak pada menurunnya efektifitas kinerja anggota. Oleh karena itu komunikasi organisasional seharusnya berlangsung terus menerus, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif melalui kinerja anggotanya.

Budaya organisasi SD, SMP, SMA Pelita kasih diantaranya tertuang di dalam Visi dan Misinya yaitu: Menciptakan Sekolah yang berpotensi dan demokratis dengan menjunjung nilai-nilai sebagai berikut:

1. Terciptanya suasana nyaman dan kekeluargaan antar seluruh anggota keluarga SD, SMP, SMA Pelita Kasih
2. Terimplementasikannya sekolah yang efektif dan efisien melalui rancangan kegiatan yang mengacu pada KTSP
3. Terciptanya ikatan yang berkesinambungan antara SD, SMP dan SMA Pelita kasih
4. Terciptanya peningkatan kualitas bagi tenaga kependidikan dan non kependidikan
5. Terwujudnya pelaksanaan kurikulum yang mempunyai kelebihan pada peningkatan kepribadian bagi peserta didik.
6. Sekolah berpotensi dengan berorientasi pada pembelajaran berkesinambungan seumur hidup.

Sedangkan misi sekolah Pelita Kasih adalah menjadikan peserta didik bermoral, terampil, kreatif dan mampu bersaing di dalam percaturan global, hari ini, esok dan era mendatang dengan menjunjung nilai-nilai sebagai berikut:

1. Melaksanakan kerja sama yang harmonis antar warga sekolah, sehingga timbul cinta terhadap sekolah
2. Melaksanakan pembelajaran yang kondusif, berorientasi pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan
3. Melaksanakan pembelajaran yang berkesinambungan dengan mengutamakan kompetensi siswa
4. Menciptakan kemandirian siswa, hingga tumbuh minat dan kemampuan dengan dilandasi percaya diri
5. Memotivasi guru berinovasi, berdaya dan berhasil guna dengan penuh tanggung jawab.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, maka penelitian ini akan menguji hipotesis :

1. Hubungan antara budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru di Yayasan Pelita Kasih Cengkareng;
2. Hubungan antara komunikasi organisasional sekolah dengan kinerja guru di Yayasan Pelita Kasih Cengkareng.
3. Hubungan antara budaya organisasi dan komunikasi organisasional secara bersama-sama dengan kinerja guru di Yayasan Pelita Kasih Cengkareng.

C. Pembahasan

1. Hakikat Kinerja Guru

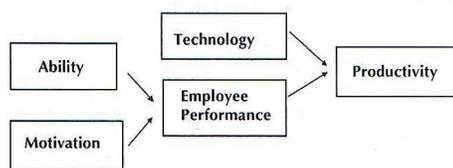
Kinerja merupakan terjemahan dari kata “*performance*” (*Job Performance*). Secara etimologis *performance* berasal dari kata “*to perform*” yang berarti menampilkan atau melaksanakan, sedang kata “*performance*” berarti *The act of performing; execution* (Webster Super New School and office Dictionary). “*Performance*” diartikan sebagai “hasil pekerjaan, atau pelaksanaan tugas pekerjaan”. (Pariata Westra et al. 1977:246). “Kinerja adalah proses kerja dari seorang individu untuk mencapai hasil-hasil tertentu”. Bateman (1992:32). “Prestasi kerja atau penampilan kerja (“*Performance*”) diarti-

kan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, dan ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu". Nanang Fattah (1999:19). Bernardin dan Russel dalam Ahmad S Ruky (2001:15), "Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specific time period".

"Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67)

Dari pengertian diatas peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Dengan demikian istilah kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu perilaku atau tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu. Kinerja seseorang akan tampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, Sutermeister (1976:45) "Kinerja pegawai tergantung pada dua hal yaitu kemampuan (*ability*) dan motivasi (*Motivation*)".



Gambar 1.1 Faktor-faktor pembentuk produktivitas

Sumber: Sutermeister (1976:45)

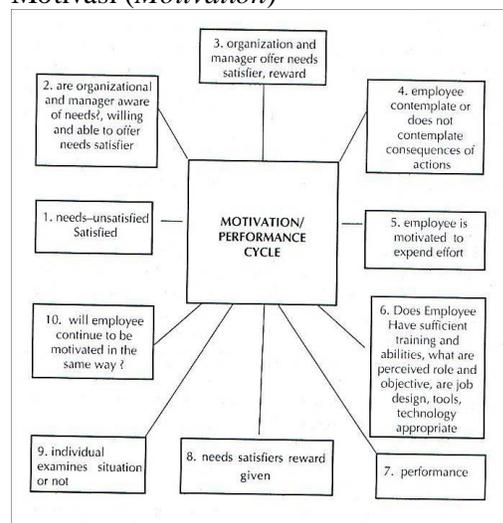
Kemampuan (*Ability*)

Zane K. Quible (2005:214)

"Basic human traits affect employees' job related behavior and performance. These human traits include ability, aptitude, perception, values, interest, emotions, needs and personality".

Ability/ kemampuan akan menentukan bagaimana seseorang dapat melakukan pekerjaan, bakat akan berperan dalam membantu melaksanakan pekerjaan jika ada kesesuaian dengan jenis pekerjaannya, demikian juga halnya dengan persepsi, konsep diri, nilai-nilai, minat, emosi, kebutuhan dan kepribadian.

Motivasi (*Motivation*)



Gambar 1.2. Motivation/ Performance cycle (James M. Higgins, 1982)

Sumber: A cyclical Model of the motivation/ Performance Process James M. Higgins (1982:28).

Keith Davis (1994:484) dikutip oleh A. Amwar Prabu mangkunegara

Faktor yang mempengaruhi kinerja: Motivasi dan Kemampuan.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, jelas bahwa faktor kemampuan dapat mempengaruhi kinerja karena dengan kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai pun akan tercapai. Sebaliknya, bila kemampuan pegawai rendah atau tidak sesuai dengan keahliannya maka kinerja pun tidak akan terca-

pai. Begitu juga faktor motivasi yang merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal

a. Penilaian Kinerja

Kinerja, baik secara individu maupun organisasi mempunyai peran yang besar dalam keberlangsungan organisasi dalam menjalankan peran dan tugasnya di masyarakat. Setiap organisasi perlu memperhatikan bagaimana upaya untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat memberi kontribusi optimal bagi meningkatnya kinerja organisasi. Dengan demikian perhatian pada kinerja harus menjadi fokus dan semangat organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Peter F Drucker yang dikutip oleh V.P. Michael (1989:30), “The focus of organization must be on performance. The first requirement of the spirit of organization is high performance standard, for the group as well as for each individual”.

Untuk itu organisasi perlu memahami bagaimana kondisi kinerja pegawai untuk dapat melakukan pengelolaan dan pengembangan bagi kepentingan organisasi serta diperlukan suatu penilaian kinerja dalam rangka tersebut. Penilaian kinerja merupakan tahapan penting dalam manajemen kinerja suatu organisasi. Pada tahapan ini dapat diperoleh informasi yang dapat dijadikan dasar bagi kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan SDM, baik itu kebijakan penggajian, promosi, maupun demosi, dsb. Penilaian Kinerja merupakan suatu kegiatan guna menilai perilaku pegawai dan pekerjaannya, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Menurut Ilyas (1999: 112), “kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi dan merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil”. Deskripsi dari kinerja menyangkut 3 komponen penting yaitu :

(1) Tujuan: Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi yang di-

gunakan untuk meningkatkan kerja.; (2) Ukuran: Dibutuhkan ukuran apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan penting; (3) Penilaian: Penilaian kinerja secara reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Pengertian kinerja dengan deskripsi tujuan, ukuran operasional, dan penilaian reguler mempunyai peran penting dalam merawat dan meningkatkan motivasi personel.

(2) Ilyas (1999: 56) juga berpendapat bahwa tenaga profesional adalah Sumber daya terbaik suatu organisasi sehingga evaluasi kinerja mereka menjadi salah satu variabel yang penting bagi efektifitas organisasi.



Gambar 1.3. Diagram skematis variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja

Sumber: Gibson yang dikutip Ilyas (1999:55-58)

b). Kinerja Guru

Pada hakekatnya kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja seseorang guru akan tampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan cara/ kualitas dalam melaksanakan kegiatan/ tugas tersebut. Kinerja guru pada dasarnya merupakan kegiatan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pengajar dan pendidik di sekolah yang dapat menggambarkan mengenai prestasi kerjanya dalam melaksanakan semua itu.

1) Guru dalam proses Pembelajaran

- 2) Guru dalam Pengembangan Profesi
- 3) Kompetensi Guru sebagai pendidik

Kinerja guru kompetensi dimensinya sangat luas. Menurut Nurhadi (2004:15) “kompetensi merupakan pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak”. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten dalam arti memiliki pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu. Sedangkan pengetahuan (*knowledge*) adalah Ilmu yang dimiliki Individu dalam bidang pekerjaan, dalam hal ini individunya adalah guru sebagai tenaga profesional. Menurut Robbins (2001: 51-52), “kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan”. Dalam pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi, kemampuan sangat diperlukan dalam menunjang pengetahuan yang dimiliki oleh seorang guru.

2. Hakikat Budaya Organisasi Sekolah

a. Konsep Budaya

Menurut Vijay Santhe sebagaimana dikutip oleh Taliziduhu Ndraha (1997), budaya adalah : “ *The set of important assumption (often unstated) that members of community share in common*”.

Secara umum namun operasional, Edgar Schein (2002) dari MIT dalam tulisannya tentang Organizational Culture & Leadership mendefinisikan budaya sebagai: “*A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems*”.

Dari Vijay Sathe dan Edgar Schein, kita temukan kata kunci dari pengertian budaya yaitu *shared basic assumptions* atau menganggap pasti terhadap sesuatu. Taliziduhu Ndraha mengemukakan bahwa asumsi meli-

puti *beliefs* (keyakinan) dan *value* (nilai). *Beliefs* merupakan asumsi dasar tentang dunia dan bagaimana dunia berjalan. Duverger sebagaimana dikutip oleh Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir (2000) mengemukakan bahwa *belief* (keyakinan) merupakan state of *mind* (lukisan pikiran) yang terlepas dari ekspresi material yang diperoleh suatu komunitas. Value (nilai) merupakan suatu ukuran normatif yang mempengaruhi manusia untuk melaksanakan tindakan yang dihayatinya. Menurut Vijay Sathe dalam Taliziduhu (1997) nilai merupakan “ *basic assumption about what ideals are desirable or worth striving for.*” Definisi budaya yang bersifat umum namun operasional yang dipaparkan oleh Santhe “*The set of important assumption (often unstated) that members of a community share in common. Share Basic Assumption*” menurut Santhe meliputi:

- 1) *Shared things*, misalnya pakaian seragam
- 2) *Share sayings*, misalnya ungkapan-ungkapan bersayap
- 3) *Shared doing*, misalnya pertemuan, kerja bakti
- 4) *Shared felling*, misalnya turut belasungkawa, dirgahayu, ucapan selamat

Geert Hofstede dalam Culture Consequences, mendefinisikan budaya sebagai collective programming of the mind atau collective mental program, yang terdiri dari tiga tingkatan yaitu:

1. *Universal level of mental programming, yaitu system biological operasional* manusia termasuk perilakunya yang bersifat universal seperti senyuman dan tangisan
2. *Collective level of mental programming, misalnya bahasa*
3. *Individual of mental programming, misalnya kepentingan individu*

Budaya menggambarkan cara kita melakukan segala sesuatu, kemudian Haastrop (1996) menegaskan “budaya terdiri dari hubungan-hubungan, bukan sekedar sistem bentuk dan sistem yang stabil” (Ress dan McBain, 2007:189). “Secara formal Budaya didefinisikan sebagai tatanan pengetahuan,

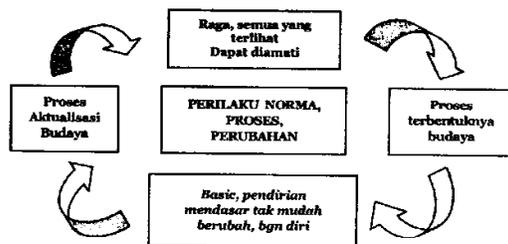
pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, hierarki, agama, waktu, peranan, hubungan, ruang, konsep alam semesta, objek-objek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha individu dan kelompok". (Mulyana dan Rakhmat, 2003:18).

Budaya menampakkan diri dalam pola komunikasi, kegiatan, dan perilaku yang berfungsi sebagai model bagi tindakan penyesuaian diri dalam suatu sistem organisasi tertentu menjadi budaya organisasi. Jadi budaya adalah suatu konsep yang membangkitkan minat dan berkenaan dengan cara manusia hidup, belajar berpikir, merasa, mempercayai dan mengusahakan apa yang patut menurut budayanya.

Schwartz and Davis, (1982:33) menyebutkan "budaya adalah suatu kesatuan keyakinan dan harapan yang diberikan oleh keseluruhan anggota organisasi". (Brown, A., 1998:7). Keduanya dapat melahirkan norma dan kekuatan penggerak yang membentuk tingkah laku individual dan kelompok dalam organisasi tersebut.

b. Aktualisasi terbentuknya budaya

Budaya mempunyai nilai-nilai dasar yang bisa kita lihat dalam aktivitas sehari-hari adalah dalam bentuk pendirian, tak mudah berubah bagian diri. Basic ini dalam proses mengaktualisasikan budaya dalam bentuk raga atau memperagakan diri dalam bentuk perilaku yang dilakukan dengan cara tertentu. Di pihak lain, budaya terbentuk melalui raga yang dilakoni (*teaching by example*) dengan cara tertentu pula.



Gambar 1.4. Aktualisasi terbentuknya budaya

Sumber: Abdul Azis Wahab (2008 : 218) Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan

Budaya organisasi menurut Kuncoro (2006: 251) lebih bersifat organis dari pada mekanis. Budaya tidak dapat dibangun atau dirakit, tetapi harus dibudidayakan, diusahakan, dan dikembangkan. Setiap organisasi mempunyai budaya masing-masing yang terus menerus dikembangkan oleh setiap individu dalam organisasi, sehingga budaya tersebut dapat terus ada. Proses terbentuknya budaya organisasi antara lain karena adanya kontak budaya, internalisasi budaya, sosialisasi budaya, perubahan budaya, dan pewarisan budaya dalam interaksi organisasi secara berkesinambungan. Budaya suatu organisasi adalah kebiasaan dan tradisi cara berpikir dan melakukan sesuatu yang dilakukan sebagian besar para anggota.

c. Budaya Organisasi sekolah

"School culture is defined as the basic assumption, norms and values, and cultural artifacts that are shared by school members, which influence their functioning at school" (Maslowski, 1997 dalam Ralf Maslowski, 2001, www.ub.utwente.nl.)

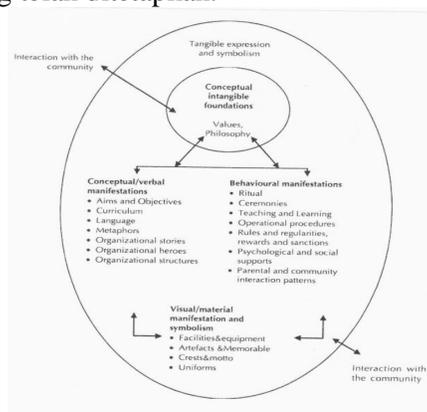
"School's climate is the summation of all the positive and negative interaction among all people at the school in a given day. The tone of those interaction is largely shaped by the school's culture-the unspoken norms, habits, and traditions that influence how people behave". (Daniel Goleman, 2006 www.ASCD.org)

Secara umum kultur sekolah mempunyai pemaknaan yang sama dengan pengertian kultur organisasi, perbedaannya terlihat pada konteks organisasi sekolah yang mempunyai karakteristik sebagai organisasi pendidikan.

Kultur sekolah merupakan kepribadian organisasi yang membedakan antara satu sekolah dengan sekolah yang lainnya, bagaimana seluruh anggota organisasi sekolah berperan dan melaksanakan tugasnya tergantung pada keyakinan, nilai dan norma

yang menjadi bagian dari kultur sekolah tersebut.

Asumsi, keyakinan dan nilai-nilai yang terinternalisasikan pada setiap anggota organisasi sekolah merupakan prinsip-prinsip yang menjadi pedoman dalam melaksanakan pekerjaan dalam mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan.



Gambar 1.5. A Framework for Describing and Analysing the Culture of a School

Sumber :Maslowski (2001:12)

Gambar diatas menunjukkan bagaimana berbagai unsur manifestasi kultur sekolah berinteraksi, sehingga menggambarkan suatu keterpaduan, di mana unsur yang satu mempengaruhi unsur lainnya dalam suatu kesatuan sistem organisasi sekolah.

Maslowski (2001:12) dengan mengacu pendapat Saxton dan Serpa, Soeter, serta Weggeman, menyatakan ada tiga aspek dari budaya yang dapat diidentifikasi yaitu:

1. Content

Isi budaya, merupakan substansi budaya yang menunjukkan pada makna dari asumsi dasar, norma dan nilai serta artefak budaya yang didukung bersama oleh anggota suatu sekolah.

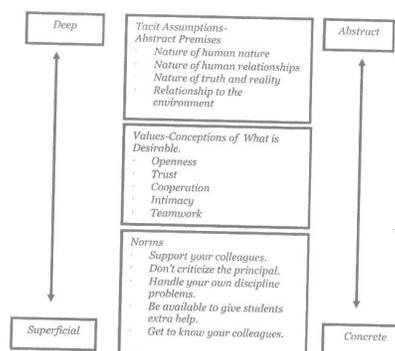
2. Homogeneity

Homogenitas budaya, menggambarkan lingkup/ batas dimana asumsi dasar, norma dan nilai serta artefak budaya yang didukung bersama oleh anggota suatu sekolah.

3. Strength

Kekuatan budaya menggambarkan bagaimana nilai dan norma secara ketat diterapkan, ini berarti bahwa kekuatan budaya menunjukkan pada sejauh mana anggota organisasi sekolah (guru dan staf) berperilaku dengan pengaruh atau ditentukan oleh asumsi, nilai dan norma yang berlaku di sekolah. Kekuatan budaya adalah pengaruh nilai dan norma atas perilaku aktual yang juga menunjukkan kontrol sosial serta kepautuhan terhadap nilai dan norma tersebut.

Budaya organisasi (termasuk sekolah) adalah “*shared orientations that hold the unit together and give together and give it a distinctive identity*”. Dalam budaya yang kuat, keyakinan dan nilai dipegang teguh, dibagi luas dan menjadi pedoman perilaku organisasi. Budaya dimanifestasikan dalam norma-norma, nilai yang dibagikan dan asumsi-asumsi dasar dengan tingkat kedalaman dan abstraksi yang berbeda sebagaimana diilustrasikan dalam gambar berikut ini:



Gambar 1.6. Tingkat Budaya

Sumber: Robbins (1994)

Djemari Mardapi (2003) membagi unsur-unsur budaya sekolah jika ditinjau dari usaha peningkatan kualitas pendidikan sebagai berikut :

a. Kultur sekolah yang positif

Kultur sekolah yang positif adalah kegiatan-kegiatan yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan, misalnya kerjasama dalam mencapai prestasi, penghargaan terhadap prestasi, dan komitmen terhadap belajar.

b. Kultur sekolah yang negatif

Kultur sekolah yang negatif adalah kultur yang kontra terhadap peningkatan mutu pendidikan. Artinya resisten terhadap perubahan, misalnya dapat berupa: siswa takut salah, siswa takut bertanya, dan siswa jarang melakukan kerja sama dalam memecahkan masalah.

c. Kultur sekolah yang netral

Yaitu kultur yang tidak berfokus pada satu sisi namun dapat memberikan konstribusi positif terhadap perkembangan peningkatan mutu pendidikan. Hal ini bisa berupa arisan keluarga sekolah, seragam guru, seragam siswa dan lain-lain.

Berdasarkan pembahasan teori-teori di atas tentang Budaya organisasi sekolah di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi sekolah dalam penelitian adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi sekolah sebagai pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah dengan Indikatornya seperti:

1. *Basic Assumptions* (Asumsi dasar)
2. *Value* (Nilai)
3. Manifestasi Budaya

3. Hakikat Komunikasi Organisasional

a. Komunikasi

Kata komunikasi berasal dari kata latin *communis* yang berarti “sama” komunikator mencari upaya untuk mencapai suatu kesamaan dengan penerima. Oleh karena itu definisi komunikasi adalah pengalihan informasi dan pemahaman melalui penggunaan simbol-simbol umum. Bisa verbal atau non verbal. Dalam konteks struktur organisasi, informasi bisa mengalir ke atas dan kebawah (vertikal), menyilang (horisontal), dan kebawah serta menyilang (diagonal).

b. Fungsi-fungsi Komunikasi

Komunikasi mempunyai fungsi dalam kehidupan seseorang yaitu:

1. Pertumbuhan individu
2. Belajar
3. Kesadaran diri

4. Integrasi dengan lingkungan
5. Dimensi Komunikasi
6. Komunikasi verbal dan nonverbal

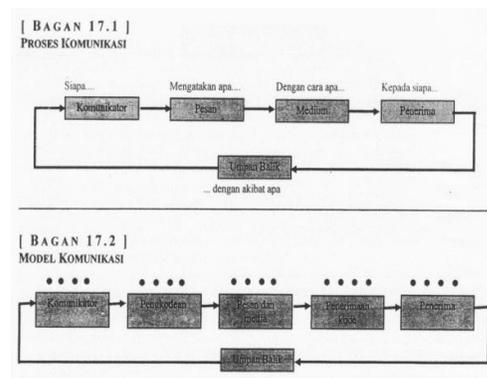
Komunikasi verbal merupakan proses pertukaran pengertian yang menggunakan kata-kata. Sedangkan komunikasi nonverbal merupakan proses penyampaian pesan tanpa menggunakan kata-kata, seperti ekspresi wajah, gerakan tangan, gerakan tubuh, dsb.

c. Arah arus komunikasi

Dalam komunikasi satu arah dan dua arah penekanan adalah pada arus pesannya. Pada komunikasi satu arah, pesan hanya mengalir dari pengirim pesan. Pada komunikasi dua arah pesan mengalir baik dari pengirim maupun penerima. Di sini secara bergantian pengirim pesan menjadi penerima dan sebaliknya. Pada umumnya komunikasi dua arah menunjukkan hasil yang lebih baik daripada komunikasi satu arah.

d. Proses Komunikasi

Proses komunikasi umum berisi lima elemen: Komunikator, pesan, media, penerima, umpan balik. Komunikasi yang efektif adalah hasil pemahaman antara komunikator dan penerima. Komunikasi berhasil hanya bila komunikator dapat menyampaikan pengertian yang dimaksud kepada penerima.



Gambar 1.8. Proses Komunikasi dan Model Komunikasi

e. Organisasi

Organisasi adalah sebuah kelompok individu yang diorganisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan umum sebuah organi-

sasi adalah menghasilkan pendapatan. Untuk organisasi nirlaba biasanya tujuan untuk memperoleh dana merupakan tujuan kedua, yang perlu juga dicapai jika tujuan pokoknya ingin direalisasikan. Akan tetapi, berbagai tujuan lain yang mendukung harus pula dicapai jika tujuan akhir tersebut ingin dipenuhi. Misalnya: harus mempertahankan kinerja yang efektif, harus memiliki orang-orang yang bermotivasi, berkomitmen, bersemangat, lingkungan kerja yang nyaman dan bersih, dsb. Setiap orang di dalam organisasi secara alamiah juga memiliki tujuan yang berbeda-beda. Tujuan organisasi dengan tujuan karyawannya seringkali bisa seiring. Tetapi kadang-kadang beberapa tujuan tersebut tidak searah. Tujuan organisasi secara keseluruhan dan tujuan para karyawannya dapat diselaraskan melalui komunikasi formal maupun informal di dalam organisasi.

f. Komunikasi organisasi

Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi-di dalam kelompok formal maupun informal organisasi. Jika organisasi semakin besar dan semakin kompleks, maka demikian juga komunikasinya. Komunikasi organisasi dapat bersifat formal maupun informal.

Ciri-ciri utama komunikasi organisasional adalah faktor-faktor struktural dalam organisasi yang mengharuskan para anggotanya bertindak sesuai dengan peranan yang diharapkan.

Sifat terpenting komunikasi organisasi adalah penciptaan pesan, penafsiran, dan penanganan kegiatan anggota organisasi, bagaimana komunikasi berlangsung dalam organisasi dan maknanya bergantung pada konsepsi seseorang mengenai organisasi.

g. Fungsi Komunikasi organisasi

Komunikasi berfungsi mencapai tujuan dari sistem organisasi. Fungsi-fungsi komunikasi lebih khusus meliputi pesan-pesan mengenai pekerjaan, pemeliharaan, motivasi, integratif, dan inovasi. Komunikasi men-

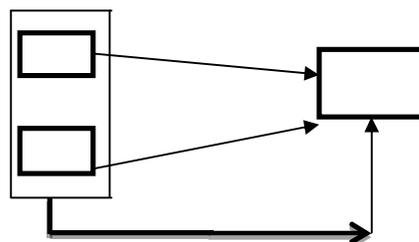
dukung struktur organisasi dan adaptasi dengan lingkungan.

Conrad (1985) mengidentifikasi tiga fungsi komunikasi dalam organisasi

1. Fungsi Perintah
 2. Fungsi relasional
 3. Fungsi manajemen ambigu
- h. Faktor-faktor yang dianggap penting oleh anggota organisasi dalam berkomunikasi:
- 1) Komunikasi atasan dengan bawahan
 - 2) Komunikasi ke bawah
 - 3) Persepsi atasan mengenai komunikasi dengan bawahan
 - 4) Komunikasi ke atas
 - 5) Keandalan informasi

C. Metodologi Penelitian

Metode penelitian adalah penelitian korelasional, yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang menyatakan hubungan antara variabel bebas, yaitu Budaya Organisasi Sekolah, Komunikasi Organisasional dengan variabel terikat yaitu Kinerja Guru. Secara sederhana, pola hubungan antar variabel penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Model Teoritik

Keterangan:

- X_1 = Budaya Organisasi Sekolah
- X_2 = Komunikasi Organisasional
- Y = Kinerja Guru

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SD, SMP, SMA Pelita Kasih Cengkareng, Jakarta yang berjumlah 50 guru, yang terdiri dari 24 Guru SD, 26 guru SMP dan guru SMA. Sampel berjumlah 40 orang terdiri dari :

Tabel 3.1 Populasi dan Sampel

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru	Jumlah Sampel
1	SD Pelita Kasih	24	19
2	SMP dan SMA Pelita Kasih	26	21
	Jumlah	50	40

Ada tiga data yang dijarung dalam penelitian ini, yaitu budaya organisasi, komunikasi organisasi dan kinerja guru. Untuk memperoleh data digunakan kuesioner yang disusun menurut skala Likert dalam memberi bobot pada setiap jawaban yang menunjukkan bagaimana interaksi kepala sekolah terhadap sejumlah pernyataan yang diberikan. Instrumen yang digunakan untuk ketiga variabel tersebut, dikembangkan melalui indikator dari masing-masing variabel, kemudian berdasarkan indikator itu dibuat kisi-kisi dan dibuat butir-butir instrumen berdasarkan skala pengukurannya. Selanjutnya dilakukan uji coba instrumen untuk menguji validitas dan reabilitas. Butir-butir instrumen yang tidak valid tidak digunakan lagi.

Pada penelitian ini ada tiga instrumen penelitian yang berkaitan dengan variabel penelitian yaitu instrumen Kinerja guru Sekolah SD, SMP, SMA, Pelita Kasih Cengkareng Jakarta Barat (Y) diujicobakan kepada 10 orang responden uji coba instrumen yang terdiri dari 81 butir (lihat lampiran 1). Perhitungan validitas dapat dilihat dari nilai *corrected item correlation* lebih besar dari 0,220 dapat dilihat pada lampiran 2. Hasil *construct validity*, menunjukkan bahwa 21 butir terbukti tidak valid karena memiliki nilai *corrected item correlation* kurang dari 0,220. Sementara jumlah butir soal yang valid ada 60 butir.

Kriteria penafsiran mengenai indeks korelasi (r) sebagai berikut :

Tabel 3.5. Interpretasi nilai r

Interpretasi nilai r	Interpretasi
antara 0,800 sampai dengan 1,000	adalah sangat tinggi

antara 0,600 sampai dengan 0,799	adalah tinggi
antara 0,400 sampai dengan 0,599	adalah cukup
antara 0,200 sampai dengan 0,399	adalah rendah
antara 0,000 sampai dengan 0,199	adalah sangat rendah

Uji persyaratan analisis diperlukan untuk uji hipotesis dengan korelasi maupun analisis regresi. Uji persyaratan tersebut meliputi uji normalitas, uji *homogenitas* dan *linearitas*. Uji normalitas menggunakan rumus *Kolmogorof-Smirnov* yang masing-masing saling mengoreksi, sedang uji *homogenitas* dengan uji *Chi-Square*.

Uji hipotesis masing-masing dilakukan terhadap setiap variabel. Hipotesis ke-1 dilakukan dengan : analisis korelasi sederhana (r_{y1}) ; determinasi varians (r^2_{y1}); uji signifikansi korelasi sederhana melalui uji-t ; persamaan garis regresi linier dengan persamaan garis $\hat{Y} = a + bX$, disertai gambar model persamaan regresi sederhana dan makna persamaan tersebut; uji signifikansi persamaan regresi (F) melalui table Anova;

Hipotesis ke-2 dilakukan dengan analisis korelasi sederhana (r_{y2}); determinasi varians (r^2_{y2}); uji signifikansi korelasi sederhana melalui uji-t; persamaan garis regresi linear dengan persamaan garis $\hat{Y} = a + bX_2$ disertai gambar model persamaan regresi sederhana dan makna persamaan tersebut; uji signifikansi persamaan regresi (F) melalui table Anova.

Hipotesis ke-3 dilakukan melalui uji koefisien korelasi ganda (R) dan Koefisien Determinasi; Uji signifikansi koefisien korelasi ganda melalui uji ANAVA (Uji F); persamaan garis regresi dengan persamaan garis $\hat{Y} = a + bX_1 + bX_2$ disertai gambar model persamaan regresi ganda dan makna persamaan tersebut.

Hipotesis statistik yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama

Ho : $\rho y_1 = 0$, (ditolak jika hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru sama dengan nol)

Ha : $\rho y_1 \neq 0$, (diterima jika hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru tidak sama dengan nol)

2. Hipotesis kedua

Ho : $\rho y_2 = 0$, (ditolak jika hubungan antara komunikasi organisasional terhadap kinerja sama dengan nol)

Ha : $\rho y_2 \neq 0$, (diterima jika hubungan antara komunikasi organisasional terhadap kinerja guru tidak sama dengan nol)

3. Hipotesis ketiga

Ho : $\rho y_{12} = 0$, (ditolak jika hubungan antara budaya organisasi dan komunikasi organisasional secara bersama sama dengan kinerja guru sama dengan nol)

Ha : $\rho y_{12} \neq 0$, (diterima jika hubungan antara budaya organisasi dan komunikasi organisasional secara bersama sama dengan kinerja guru tidak sama dengan nol)

Deskripsi Data dan Pengolahan

1. Kinerja Guru

Berdasarkan hasil perhitungan dengan SPSS 17.00 diperoleh data statistik sebagai berikut :

Tabel 4.1. Deskripsi Statistik Variabel Kinerja Guru

Statistics				
		Budaya Organisasi	Komunikasi Organisasional	Kinerja Guru
N	Valid	40	40	40
	Missing	0	0	0
Mean		165.75	131.65	245.95
Median		163.50	132.00	245.00
Mode		160	135	240
Std. Deviation		14.227	10.958	34.752
Variance		202.397	120.079	1207.690
Range		58	41	221
Minimum		132	116	69
Maximum		190	157	290
Sum		6630	5266	9838

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa data penelitian Kinerja Guru memiliki nilai rata-

rata (mean) sebesar 245,95; nilai tengah (median) sebesar 245; modus sebesar 240; standar deviasi sebesar 34,752; rentangan skor sebesar 221; nilai minimal sebesar 69; nilai maksimal sebesar 290 dan jumlah skor sebesar 9828.

Distribusi frekuensi dari data tersebut diperlihatkan oleh tabel 4.2 sedangkan histogramnya ditunjukkan oleh gambar 4.1

Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja Guru

Kelas	Frekuensi		Frekuensi Kumulatif		Batas Kelas	
	Ab-solut	Relatif (%)	Ab-solut	Relatif (%)	Bawah	Atas
69-101	1	2,5	1	2,5	68,5	101,5
102-133					101,5	133,5
134-165					133,5	165,5
166-197					165,5	197,5
198-229	6	15	7	17,5	197,5	229,5
230-261	23	57,5	30	75	229,5	261,5
262-293	10	25	40	100	261,5	293,5
Jumlah	40	100				

Jika di lihat dari tiga kategori pengelompokkan data untuk mengetahui skor tertinggi, skor sedang dan skor rendah maka dilakukan perhitungan secara statistik sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Skor tinggi} &= > \text{Mean (X1)} + 1 \text{ SD} \\ &= 245,95 + 34,762 \\ &= 280,702 \text{ dibulatkan menjadi } > 281 \end{aligned}$$

Sehingga skor tinggi berada pada nilai > 281
 Skor sedang = $>$ dari $\text{Mean (X1)} - 1 \text{ SD}$ hingga $+ 1 \text{ SD}(245,95 - 34,762) \dots\dots (245,95 + 34,762)$

211,198.....280,702.
 dibulatkan menjadi 211280

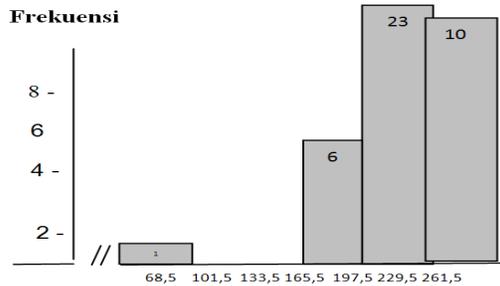
Sehingga skor sedang berada pada nilai 211 s.d 280

Skor rendah = $>$ $\text{Mean (X1)} - 1 \text{ SD} 245,95 - 34,762 = 211,198$ dibulatkan menjadi < 211

Sehingga skor rendah berada pada nilai < 211

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa skor yang berada diatas rata-rata sebanyak 5 orang (12,5 %), skor yang berada pada rata-rata sebanyak 34 orang (85 %) dan skor yang berada dibawah rata-rata sebanyak 1 orang (2,5 %). Histogram va-

riabel kinerja guru (Y) dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 4.1. Histogram Variabel Kinerja Guru

b). Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan dengan SPSS 17.00 diperoleh data statistik sebagai berikut :

Tabel 4.3. Deskripsi Statistik Variabel Budaya Organisasi

Statistics				
		Budaya Organisasi	Komunikasi Organisasional	Kinerja Guru
N	Valid	40	40	40
	Missing	0	0	0
Mean		165,75	131,65	245,95
Median		163,50	132,00	245,00
Mode		160	135	240
Std. Deviation		14,227	10,958	34,752
Variance		202,397	120,079	1207,690
Range		58	41	221
Minimum		132	116	69
Maximum		190	157	290
Sum		6630	5266	9838

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa data penelitian budaya organisasi memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 165,75; nilai tengah (median) sebesar 163,50; modus sebesar 160; standar deviasi sebesar 14,227; varians sebesar 202,397; rentangan skor sebesar 58 ; nilai minimal sebesar 132; nilai maksimal sebesar 190 dan jumlah skor sebesar 6630.

Distribusi frekuensi dari data tersebut diperlihatkan oleh table 4.4 sedangkan histogramnya ditunjukkan oleh gambar 4.2

Tabel 4.4. Distribusi frekuensi Skor Variabel Budaya Organisasi

Kelas	Frekuensi		Frekuensi Kumulatif		Batas Kelas	
	Absolut	Relatif (%)	Absolut	Relatif (%)	Bawah	Atas
132-139	1	2,5	1	2,5	131,5	139,5

140- 147	2	5	3	7,5	139,5	147,5
148- 155	8	20	11	27,5	147,5	155,5
156- 163	9	22,5	20	50	155,5	163,5
164- 171	4	10	24	60	163,5	171,5
172-79	9	22,5	33	82,5	171,5	172,5
180-90	7	17,5	40	100	179,5	179,5
Jumlah	40	100				

Jika di lihat dari tiga kategori pengelompokkan data untuk mengetahui skor tertinggi, skor sedang dan skor rendah maka dilakukan perhitungan secara statistik sebagai berikut :

Skor tinggi = > Mean (X1) + 1 SD

$165,75 + 14,227 = 179,977$

dibulatkan menjadi > 180

Sehingga skor tinggi berada pada nilai > 180

Skor sedang = > dari Mean (X1) - 1 SD hingga + 1 SD $(165,75 - 14,227) \dots \dots \dots (165,75 + 14,227) 151,523 \dots \dots \dots 180.$

dibulatkan menjadi 152180

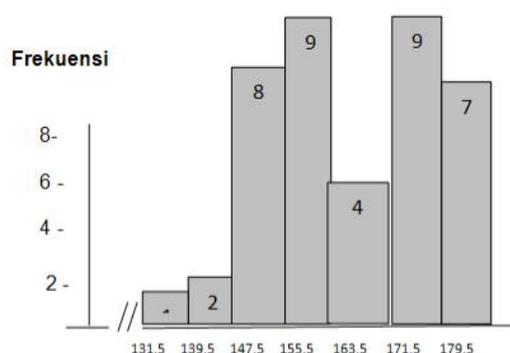
Sehingga skor sedang berada pada nilai 152 s.d 180

Skor rendah = > Mean (X1) - 1 SD

$165,75 - 14,227 = 151,523$ dibulatkan menjadi < 152

Sehingga skor rendah berada pada nilai < 152

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa skor yang berada diatas rata-rata sebanyak 7 orang (17,5%), skor yang berada pada rata-rata sebanyak 26 orang (65%) dan skor yang berada dibawah rata-rata sebanyak 7 orang (17,5%). Histogram variabel budaya organisasi(Y) dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 4.2. Histogram Variabel Budaya Organisasi

c. Komunikasi Organisasional

Berdasarkan hasil perhitungan dengan SPSS 17.00 diperoleh data statistik sebagai berikut :

Tabel 4.5. Deskripsi statistik Variabel Komunikasi Organisasional

		Statistics		
		Budaya Organisasional	Komunikasi Organisasional	Kinerja Guru
N	Valid	40	40	40
	Missing	0	0	0
Mean		165.75	131.65	245.95
Median		163.50	132.00	245.00
Mode		160	135	240
Std. Deviation		14.227	10.958	34.752
Variance		202.397	120.079	1207.690
Range		58	41	221
Minimum		132	116	69
Maximum		190	157	290
Sum		6630	5266	9838

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa data penelitian komunikasi organisasional nilai rata-rata (*mean*) sebesar 131,65; nilai tengah (*median*) sebesar 132; modus sebesar 135; standar deviasi sebesar 10,958; varians sebesar 120,079; rentangan skor sebesar 41; nilai minimal sebesar 116; nilai maksimal sebesar 157 dan jumlah skor sebesar 5266.

Distribusi frekuensi dari data tersebut diperlihatkan oleh tabel 4.6 sedangkan histogramnya ditunjukkan oleh gambar 4.3

Tabel 4.6. Distribusi Skor Variabel Komunikasi Organisasional

Kelas	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Batas Kelas
-------	-----------	---------------------	-------------

	Abso-lut	Relatif (%)	Abso-lut	Relatif (%)	Bawah	Atas
116- 121	9	22,5	9	22,5	116,5	121,5
122-127	7	17,5	16	40	121,5	127,5
128-133	6	15	22	55	127,5	133,5
134-139	6	15	28	70	133,5	139,5
140-145	9	22,5	37	92	139,5	145,5
146-151	1	2,5	38	95	145,5	151,5
152-157	2	5	40	100	151,5	157,5
Jumlah	40	100				

Jika di lihat dari tiga kategori pengelompokkan data untuk mengetahui skor tertinggi, skor sedang dan skor rendah maka dilakukan perhitungan secara statistik sebagai berikut :

Skor tinggi = > Mean (X1) + 1 SD 131,65 + 10,958 = 142,608 dibulatkan menjadi > 143

Sehingga skor tinggi berada pada nilai > 143

Skor sedang = > dari Mean (X1) – 1 SD hingga + 1 SD (131,65 - 10,958).....(131,65 + 10,958) 120,692142,608 dibulatkan menjadi 121143

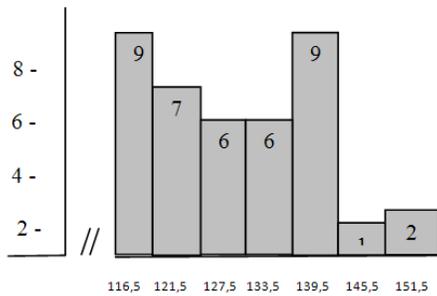
Sehingga skor sedang berada pada nilai 121 s.d 143

Skor rendah = > Mean (X1) - 1 SD 131,65 - 10,958 = 120,692 dibulatkan menjadi < 121

Sehingga skor rendah berada pada nilai < 121

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa skor yang berada diatas rata-rata sebanyak 7 orang (17,5%), skor yang berada pada rata-rata sebanyak 24 orang (60%) dan skor yang berada dibawah rata-rata sebanyak 9 orang (22,5%). Histogram variabel komunikasi organisasional dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Frekuensi



Gambar 4.3. Histogram Variabel Komunikasi Organisasi

C. Pengujian Hipotesis dan Hasil Penelitian

1. Pengujian Hipotesis I

Pengujian hipotesis antara budaya organisasi dengan kinerja guru menggunakan uji korelasi bivariate dan uji regresi sederhana. Analisis korelasi dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara kedua variabel. Sedangkan analisis regresi untuk menentukan tingkat pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya.

Kuatnya hubungan antara budaya organisasi dan kinerja guru dihitung dengan menggunakan teknik korelasi *product moment*, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini ;

Tabel 4.7. Korelasi Bivariate antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru

Correlations			
		Budaya Organisasi	Kinerja Guru
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	1	.685**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	40	40
Kinerja Guru	Pearson Correlation	.685**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	40	40

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

Dari tabel 4.7 diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,685. Hal ini menunjukkan bahwa arah hubungan antara budaya organisasi dan kinerja guru adalah positif, atau semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja guru.

Ada tidaknya hubungan antara kedua variabel ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.8. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru

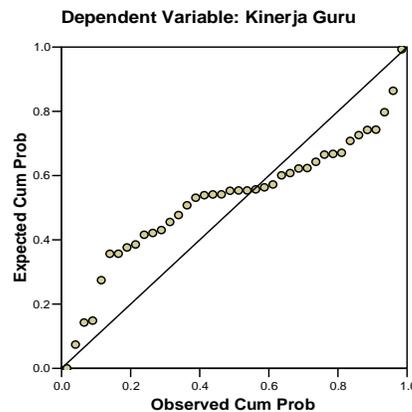
Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.490	48.008		-.656	.516
	Budaya Organ	1.674	.289	.685	5.800	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan tabel 4.8 diperoleh t_{hitung} sebesar 5,800 dan nilai probabilitas (sig) sebesar 0,05. Diketahui t_{tabel} pada uji dua arah dengan taraf signifikansi 0,05, jumlah responden (n) 40 orang dan derajat bebas (db) $n-2 = 38$ adalah sebesar 2,024. Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan nilai probabilitas lebih kecil dari taraf signifikansi (0,05), maka terbukti bahwa hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja guru.

Tabel 4.8 juga menunjukkan bahwa hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru memiliki koefisien arah regresi sebesar 1,674 dan konstanta sebesar 31,490. dengan demikian hubungan antara budaya organisasi dan kinerja guru memiliki persamaan regresi sederhana $\hat{Y} = 31,490 + 1,674 X_1$

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.4. Grafik Regresi Persamaan $\hat{Y} = 31,490 + 1,674 X_1$

Gambar 4.4 diatas memperlihatkan adanya hubungan yang berbanding lurus antara Budaya Organisasi dan kinerja guru, dimana semakin baik budaya organisasi akan semakin baik pula kinerja guru. Pengujian signifikansi model (persamaan) regresi budaya organisasi dengan kinerja guru dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9. Pengujian Signifikansi Persamaan Regresi Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2115,685	1	2115,685	33,637	,000 ^a
	Residual	4984,215	38	657,479		
	Total	7099,900	39			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi
 b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan tabel 4.9 diatas didapat nilai F_{hitung} sebesar 33,637 dengan nilai probabilitas (sig) sebesar 0,00. untuk menentukan keberartian persamaan regresi budaya organisasidengan kinerja guru perlu membandingkan dengan tabel distribusi F dengan menggunakan derajat bebas (db) pembilang = 1 dan db penyebut (n-2) = 38 dengan taraf signifikansi 0,05 . diperoleh F_{tabel} sebesar 4,098 dan F_{hitung} sebesar 8,748. hal ini menunjukkan bahwa F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} dan nilai probabilitas lebih kecil dari taraf signifikan (0,05) maka persamaan regresi $\hat{Y} = 31,490 + 1,674 X_1$ sudah layak untuk memprediksi hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru.

Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru dapat dilihat ada tabel 4.10 dibawah ini;

Tabel 4.10. Koefisien Determinasi Variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,685 ^a	,470	,456	25,641

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

Dari tabel 4.10 diatas diperoleh koefisien determinasi sebesar 0,470 yang berarti bahwa 47 % variasi yang terjadi dalam ke-

cenderungannya meningkatnya kinerja guru dapat dipengaruhi oleh baiknya budaya organisasi, sedangkan sisanya 53 % dipengaruhi faktor lain.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja guru . Hal ini berarti semakin baik budaya guru akan menambah semakin baik pula kinerja guru. Dan sebaliknya semakin tidak baik budaya organisasi akan semakin tidak baik pula kinerja guru. Oleh karena itu perlunya meningkatkan budaya organisasi agar kinerja guru semakin baik.

2. Pengujian Hipotesis II

Pengujian hipotesis antara komunikasi organisasional dengan kinerja guru menggunakan uji korelasi bivariate dan uji regresi sederhana. Analisis korelasi dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara kedua variabel. Sedangkan analisis regresi untuk menentukan tingkat pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya.

Kuatnya hubungan antara komunikasi organisasional dan kinerja guru dihitung dengan menggunakan teknik korelasi *product moment*, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.11 dibawah ini ;

Tabel 4.11. Korelasi Bivariate antara Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Guru

Correlations			
		Kinerja Guru	Komunikasi Organisasional
Kinerja Guru	Pearson Correlation	1	,434**
	Sig. (2-tailed)	.	,005
	N	40	40
Komunikasi Organisasional	Pearson Correlation	,434**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	.
	N	40	40

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

Dari tabel 4.11 diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,434. Hal ini menunjukkan bahwa arah hubungan antara komunikasi organisasional dan kinerja guru adalah positif, atau semakin baik komunikasi organisasional maka semakin baik pula kinerja guru.

Ada tidaknya hubungan antara kedua variabel ditunjukkan pada tabel 4.12 dibawah ini.

Tabel 4.12. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Variabel Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Guru

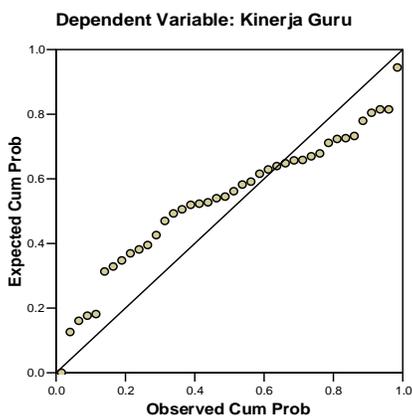
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	64.733	61.222		1.057	.297
	Komunikasi Organisasional	1.377	.463	.434	2.970	.005

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan tabel 4.12 diperoleh t_{hitung} sebesar 2,970 dan nilai probabilitas (sig) sebesar 0,04. Diketahui t_{tabel} pada uji dua arah dengan taraf signifikansi 0,05, jumlah responden (n) 40 orang dan derajat bebas (db) $n-2 = 38$ adalah sebesar 2,024. Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan nilai probabilitas 0,04 lebih kecil dari taraf signifikansi (0,05), maka terbukti bahwa hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi organisasional dengan kinerja guru.

Tabel 4.12 diatas juga menunjukkan bahwa hubungan komunikasi organisasional dengan kinerja guru memiliki koefisien arah regresi sebesar 1,377 dan konstanta sebesar 64,733. Dengan demikian hubungan antara komunikasi organisasional dan kinerja guru memiliki persamaan regresi sederhana $\hat{Y} = 64,733 + 1,377 X_2$.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.5. Grafik Regresi Persamaan $\hat{Y} = 64,733 + 1,377 X_2$

Gambar 4.5 diatas memperlihatkan adanya hubungan yang berbanding lurus

antara komunikasi organisasional dan kinerja guru, dimana semakin baik komunikasi organisasional akan semakin baik pula kinerja guru. Pengujian signifikansi model (persamaan) regresi komunikasi organisasional dengan kinerja guru dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut.

Tabel 4.13. Pengujian Signifikansi Persamaan Regresi Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Guru

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8873.350	1	8873.350	8.821	.005 ^a
	Residual	38226.550	38	1005.962		
	Total	47099.900	39			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Organisasional

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan tabel 4.13 diatas didapat nilai F_{hitung} sebesar 8,821 dengan nilai probabilitas (sig) sebesar 0,05. Untuk menentukan keberartian persamaan regresi komunikasi organisasional dengan kinerja guru perlu membandingkan dengan tabel distribusi F dengan menggunakan derajat bebas (db) pembilang = 1 dan db penyebut ($n-2$) = 38 dengan taraf signifikansi 0,05. Diperoleh F_{tabel} sebesar 4,098 dan F_{hitung} sebesar 9,418. hal ini menunjukkan bahwa F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} dan nilai probabilitas lebih kecil dari taraf signifikan (0,05) maka persamaan regresi $\hat{Y} = 64,733 + 1,377 X_2$ sudah layak untuk memprediksi hubungan komunikasi organisasional dengan kinerja guru.

Besarnya pengaruh komunikasi organisasional terhadap kinerja guru dapat dilihat ada tabel 4.14 dibawah ini.

Tabel 4.14. Koefisien Determinasi Variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.434 ^a	.188	.167	31.717

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Organisasional

Dari tabel 4.14 diatas diperoleh koefisien determinasi sebesar 0,188 yang berarti bahwa 18,8 % variasi yang terjadi dalam kecenderungan meningkatnya kinerja guru dapat dipengaruhi oleh baiknya komunikasi

organisasional, sedangkan sisanya 81,2 % dipengaruhi faktor lain.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara komunikasi organisasional dengan kinerja guru. Hal ini berarti semakin baik komunikasi organisasional akan menambah semakin baik pula kinerja guru. Dan sebaliknya semakin tidak baik komunikasi organisasional akan semakin tidak baik pula kinerja guru. Oleh karena itu perlunya meningkatkan komunikasi organisasional guru agar kinerja guru semakin baik.

3. Pengujian Hipotesis III

Pengujian hipotesis antara budaya organisasional komunikasi organisasional secara bersama-sama dengan kinerja guru menggunakan uji korelasi ganda dan regresi ganda. Hubungan antara budaya organisasi dan komunikasi organisasional secara bersama-sama dengan kinerja guru ditunjukkan oleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,685 yang dapat dilihat pada tabel 4.15 dibawah ini :

Tabel 4.15. Koefisien Korelasi ganda dan koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.685 ^a	.470	.441	25.984

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasional

Berdasarkan tabel 4.15 diatas diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,685. hal ini menunjukkan bahwa arah hubungan antara budaya organisasi dan komunikasi organisasional secara bersama-sama dengan kinerja guru adalah positif atau semakin baik budaya organisasional komunikasi organisasional maka kinerja guru juga akan semakin baik. Selain itu diperoleh koefisien korelasi determinasi sebesar 0,470. Hal ini berarti 47 % variasi kinerja guru dapat dipengaruhi oleh budaya organisasional komunikasi organisasional secara bersama-sama dan sisanya 53 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Ada tidaknya hubungan antara ketiga variabel ditunjukkan pada tabel 4.16 dibawah ini.

Tabel 4.16. ANOVA untuk Pengujian Signifikansi Koefisien Korelasi Ganda

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	Sig.
1	Regression	22118.307	2	11059.154	16.380
	Residual	24981.593	37	675.178	.000 ^b
	Total	47099.900	39		

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasional
b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan 4.20 tabel diatas didapat nilai F_{hitung} sebesar 16.380 dengan nilai probabilitas (sig) sebesar 0,00. di ketahui bahwa F_{tabel} pada taraf signifikansi 0,05 derajat bebas (db) penyebut = 2 dan db pembilang = 37 adalah 3,252. Oleh karena itu F_{hitung} (7,504) lebih besar dari F_{tabel} (3,252) dan nilai probabilitas (0,00) lebih kecil dari taraf signifikan (0,05) maka terbukti bahwa hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan komunikasi organisasional secara bersama-sama dengan kinerja guru. Hubungan ketiga variabel tersebut ditunjukkan dengan persamaan regresi ganda yang dapat ditentukan dari tabel 4.17 dibawah ini.

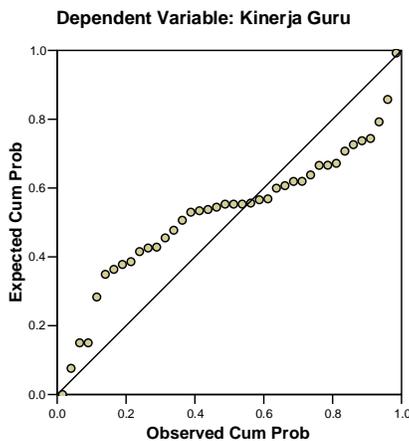
Tabel 4.17. Persamaan Regresi Ganda

Model	Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-33.062	54.801		-.603	.550
	Komunikasi Organisasional	.030	.486	.010	.062	.951
	Budaya Organisasi	1.659	.375	.679	4.429	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Budaya organisasional komunikasi organisasional dengan kinerja guru menghasilkan koefisien regresi sebesar 0,030 dan 1,659 dan konstanta sebesar -33,062. Dengan demikian hubungan antara budaya organisasi dan komunikasi organisasional dengan kinerja guru memiliki persamaan regresi ganda $\hat{Y} = -33,062 + 0,030 X_1 + 1,659 X_2$. Lebih jelasnya persamaan regresi tersebut dapat dilihat pada gambar 4.6 dibawah ini .

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.6. Diagram Model Persamaan $\hat{Y} = -33,062 + 0,030 X_1 + 1,659 X_2$

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dan komunikasi organisasional secara bersama-sama dengan kinerja guru di sekolah Pelita Kasih. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi dan komunikasi organisasional maka akan semakin baik pula kinerja guru di sekolah Pelita kasih. Dan sebaliknya, semakin tidak baik budaya organisasi dan komunikasi organisasional maka akan semakin tidak baik pula kinerja guru di sekolah Pelita Kasih. Oleh karena itu perlunya pihak perguruan untuk meningkatkan budaya organisasi dan meningkatkan komunikasi organisasional guru agar kinerja guru di sekolah Pelita Kasih semakin baik.

D. Kesimpulan, Implikasi Dan Saran

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Terbukti ada hubungan positif dan berarti antara budaya organisasi terhadap kinerja guru di sekolah Pelita Kasih.
2. Ternyata semangat untuk mengembangkan budaya organisasi di Yayasan Pelita Kasih tinggi. Terlihat dalam hal menanamkan nilai berupa visi

dan misi sekolah yaitu menciptakan sekolah yang berpotensi dan demokratis.

3. Terbukti budaya organisasi di Sekolah Pelita kasih sudah cukup baik.
4. Ternyata guru mendukung tujuan sekolah yaitu meningkatkan kecerdasan, pengetahuan kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Kemudian manifestasi perilaku yaitu berupa moto sekolah yaitu Kebersihan, Kesehatan, Berprestasi dan bermoral.
5. Terbukti ada hubungan positif dan berarti antara komunikasi organisasional terhadap kinerja guru di sekolah Pelita Kasih.
6. Terbukti bahwa faktor-faktor yang kuat mempengaruhi adalah Jaringan komunikasi formal berupa Komunikasi Horizontal. Komunikasi horizontal ditandai dengan komunikasi yang baik dengan rekan sekerja dalam hal pembagian tugas, saling bertukar pikiran dalam memecahkan permasalahan yang dijumpai sekolah.
7. Terbukti ada hubungan positif dan berarti antara budaya organisasi dan komunikasi organisasional terhadap kinerja guru di sekolah Pelita Kasih.
8. Terbukti bahwa variabel kinerja guru faktor-faktor yang kuat mempengaruhi kinerja guru adalah kompetensi profesional dalam hal mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu, menyelenggarakan penilaian dan evaluasi serta menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.

B. Saran

Saran-saran yang dapat diajukan sehubungan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan kesadaran guru bahwa dirinya berada di dalam sebuah institusi yang bergerak dalam

bidang pendidikan dapat ditempuh dengan cara:

- a. Mengirim guru untuk mengikuti pelatihan berkenaan dengan: pengembangan kurikulum, kode etik guru
 - b. Mengirim guru untuk mengikuti seminar berkenaan dengan: Isu-isu aktual pendidikan yang sedang berkembang
 - c. Mengutus guru untuk mengikuti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) secara berkala
 - d. Memberi kesempatan guru untuk mengikuti (PPG) Pendidikan Profesi Guru atau melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
2. Untuk meningkatkan Komunikasi ke bawah berupa balikan dan ideologi, pimpinan sekolah dapat memberikan informasi yang diperlukan dengan cara: membangun pola dan bentuk komunikasi yang ideal dan efektif untuk situasi dan kondisi sekolah Pelita Kasih sehingga informasi dan pesan dapat terdistribusi dengan baik dan sampai kepada pihak-pihak yang bersangkutan dengan tepat waktu dengan meminimalkan distorsi sehingga dapat segera diambil tindak lanjut.
 3. Untuk meningkatkan komunikasi ke atas dapat ditempuh dengan peran serta guru dalam mencari informasi kepada pimpinan sekolah dengan cara: proaktif dan tidak segan bertanya kepada pimpinan mengenai bagian-bagian dari budaya organisasi sekolah yang kurang atau belum dipahami dan kemudian hal tersebut dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang bersangkutan dengan pola dan jaringan komunikasi yang sudah disepakati atau distandarisasi.
 4. Untuk meningkatkan kompetensi pedagogik khususnya menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional dan intelektual dapat ditempuh dengan cara:

menyelenggarakan pembekalan guru dalam hal psikologi perkembangan anak dan bimbingan konseling.

Daftar Pustaka

- [1] Arikunto, Suharsimi, (1998), *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*, Jakarta: Rajawali Press
- [2] Armstrong, M., (1994), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Alex Media Kompetindo
- [3] Charles Conrad, (1985), *Strategic Organizational Communication*, New York: CBS College publishing
- [4] Conboy, William A., (1976), *Working Together..Communication in a Healthy Organization*, Interpersonal communication seri, C. E. Merrill Pub. Co.
- [5] Dahle, Thomas Locke, (1954), *An objective and comparative study of five methods of transmitting information to business and industrial employees*, Purdue University
- [6] Dance, Frank E.X., dan Carl E. Larson, (1950), *The Funtions of Human Communication: A Theoretical Approach*, New York: Holt, Rinehart & Winston
- [7] Deal, Terrence., & Kennedy, Allan A. (1982), *Corporate Culture: The Rites and Ritual of Corporate Life*, Reading, Massachusetts: Addison - Wesley Publishing Company, Inc
- [8] Fatah, Nanang (2001), *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosda karya
- [9] Gibson, James L., et al. (1996), *Organization, Perilaku, Struktur, Proses*, Terjemahan Nunuk Andriani, jilid 1 dan 2, Jakarta: Binarupa Aksara
- [10] Goldhaber, Gerald M., (1990), *Organizational Communication*, Dubuque: Wm. C. Brown Publiser
- [11] Goldhaber, Gerald M., (1993), *Organizational communication*, Brown & Benchmark
- [12] Goleman, Daniel, (2006), *The Socially Intelligence Leader*, www.ASCD.org (Juli 2011)

- [13] Higgins, James M., (1982), *Human Relations, Concepts and Skills*, New York: Random House, Inc
- [14] Hofstede, G, (1980), *Culture's Consequences: International Differences in*
- World Related Values*, Beverly, California: Sage
- [15] Hoy, Wayne and Cecil G Miskel, 2001, *Educational Administration Theory, Research, and Practice*, Sixth Edition: Singapore: McGraw Hill Companies