

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU DI BEBERAPA SMA NEGERI DI KABUPATEN GRESIK

Oleh
Suharyanto
Tony Susilo W

Abstrak

Budaya organisasi dalam setiap organisasi berbeda-beda, kondisi tersebut dipengaruhi oleh banyak faktor, begitu pula yang terjadi di sekolah, sebagai organisasi pendidikan dan diduga berpengaruh terhadap kinerja guru sebagai ujung tombak keberhasilan pendidikan. Penelitian ini berusaha mendeskripsikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru, di SMA Negeri di Kabupaten Gresik yang dalam hal ini adalah SMA Negeri 1 Gresik dan SMA Negeri 1 Manyar, yang keduanya merupakan SMA unggulan, pasca di bubarkannya status rintisan sekolah berstandar internasional (RSBI).

Landasan teori penelitian ini yaitu budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein dan teori kinerja guru yang dikemukakan oleh Usman di mana kinerja guru dibagi menjadi 3 yaitu perencanaan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan 3 variabel bebas yaitu perilaku anggota organisasi, kreativitas anggota organisasi dan loyalitas anggota organisasi dan satu variabel tak bebas yaitu kinerja guru. Data yang digunakan merupakan data primer yang langsung diambil dari responden yang dalam hal ini guru, dan proses selanjutnya adalah melakukan uji coba terhadap instrumen yang nanti akan digunakan untuk olah data. Pada uji coba instrumen tersebut dilakukan kepada rekan sejawat, yang terdiri dari 30 responden dan dilanjutkan dengan uji validitas dan reliabilitas, yang kemudian diketahui bahwa semua butir pertanyaan pada kuesioner valid dan reliabel.

Kata Kunci : Budaya organisasi, Kinerja guru.

Latar Belakang

Keberadaan suatu organisasi pada dasarnya merupakan perwujudan dari tujuan organisasi, baik itu jangka pendek maupun jangka panjang yang nantinya mempunyai dampak pada anggota organisasi, mitra kerja, orang tua dan masyarakat pada umumnya. Pada dasarnya setiap organisasi yang berada dalam lingkungannya akan selalu bersaing dengan organisasi lain dalam mencapai tujuan, maka untuk mewujudkan tujuan organisasi dan memenangkan persaingan, maka diperlukan visi dan misi sebagai panduan kerja dalam mencapai tujuan, dan usaha tersebut membutuhkan kinerja sumber daya manusia yang mumpuni serta dukungan budaya organisasi yang memadai.

Pencapaian tujuan pendidikan tersebut tidak lepas dari peran budaya organisasi yang menaungi sekolah, tidak dipungkiri kepala sekolah memegang peranan penting untuk memberi warna pada budaya organisasi sekolah. Lebih lanjut, budaya organisasi dapat diartikan sebagai kebiasaan, norma dan tata cara anggota organisasi dalam mencapai tujuan sehingga setiap organisasi mempunyai warna yang berbeda. Kesadaran guru pada sebuah sekolah atau kepala sekolah akan pengaruh positif

budaya organisasi akan memberikan motivasi yang kuat untuk mempertahankan, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi tersebut sehingga merupakan daya dorong yang kuat untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Organisasi pendidikan dalam hal ini sekolah, merupakan salah satu pemangku kepentingan dalam dunia pendidikan yang mempunyai peran penting dalam pembentukan karakter dan kemampuan siswa. Sekolah melakukan proses pembelajaran tidak lepas dari peran guru untuk mencapai tujuan. Pasca di hapusnya sekolah berstandar internasional (SBI) dan rintisan sekolah berstandar internasional (RSBI) oleh Mahkamah Konstitusi, maka sekolah harus tetap mempunyai pegangan dalam melaksanakan proses pembelajaran, dengan mengacu pada standar pendidikan lain agar tujuan dapat dicapai.

Sekolah SMA Negeri 1 Gresik dan SMA Negeri 1 Manyar sebelumnya mempunyai status RSBI, dimana kedua sekolah tersebut merupakan sekolah favorit masyarakat dan banyak dijadikan pilihan pertama ketika masa penerimaan siswa baru. Sebagian besar guru di kedua SMA tersebut berstatus pegawai negeri sipil dan telah menerima tunjangan profesi pendidik, oleh sebab itu, peneliti mencoba mendeskripsikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di sekolah tersebut dengan subjek guru yang dalam hal ini mempunyai peran vital dalam menentukan kualitas keluaran sekolah.

Rumusan Masalah

Berawal dari latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan sebagai berikut.

- a. Bagaimana budaya organisasi di SMA Negeri 1 Gresik dan SMA Negeri 1 Manyar di Kabupaten Gresik.
- b. Apakah budaya organisasi di SMA Negeri 1 Gresik dan SMA Negeri 1 Manyar di Kabupaten Gresik berpengaruh terhadap kinerja guru secara signifikan.

Kontribusi Penelitian

Bagi kepala sekolah, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pengembangan dalam mengelola tenaga kependidikan, khususnya guru sebagai satuan tenaga kerja organisasi dimana kinerja merupakan faktor penting bagi tercapainya tujuan organisasi, serta dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi kepala sekolah dalam mengatur organisasi, terutama guru dalam sekolah tersebut yang selanjutnya dapat lebih kompetitif.

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu pernah dilakukan oleh Ambarwati (2007) dengan konsep budaya organisasi yang menjadikan pula budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja organisasi sebagai variabel tak bebas, kesimpulan dari penelitian tersebut menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi.

Perbedaan utama dengan penelitian ini adalah pada variabel tak bebas, kancah penelitian dan waktu penelitian, sedangkan persamaannya adalah penggunaan konsep dan variabel yang sama yaitu budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein. Sedangkan konsep dan variabel kinerja guru menggunakan konsep Usman dimana pernah dilakukan penelitian sebelumnya oleh peneliti pada tahun 2006. Penelitian lain dikemukakan oleh Che Rose, Kumar, Abdullah, Yeng Ling (2008) yang meneliti

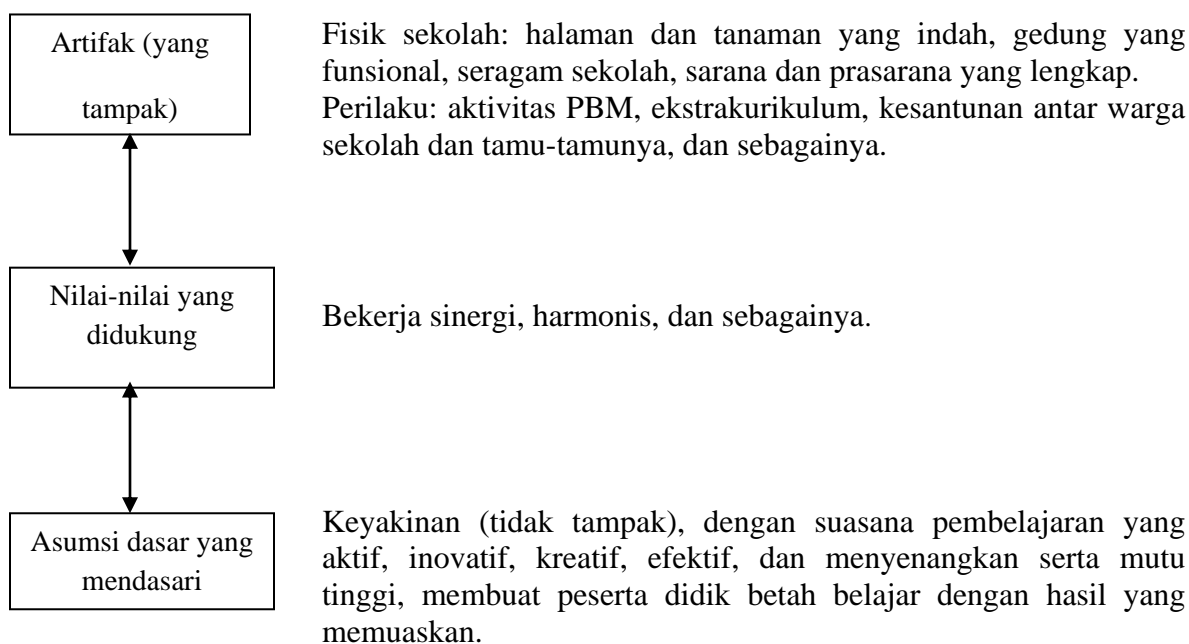
tentang budaya organisasi sebagai sarana pembangun kinerja pada perusahaan multinasional yang beroperasi Malaysia, dengan kesimpulan bahwa organisasi yang mampu membangun budaya yang baik akan merasakan peningkatan produktivitas karyawan.

Budaya Organisasi

Salah satu pengertian budaya organisasi dikemukakan oleh Brown dan Harvey (2006) sebagai berikut: *“a system of shared meanings, including the language, dress, patterns of behavior, value system, feelings, attitudes, interaction and group norms of the members.”* Dapat diartikan bahwa budaya merupakan sistem dari pengertian yang saling dipahami, termasuk bahasa, cara berpakaian, pola tingkah laku, sistem nilai, perasaan, perilaku, interaksi dan serangkaian norma yang dianut oleh anggota organisasi.

Selanjutnya, penelitian ini menggunakan konsep yang dikembangkan oleh Schein (2004) yang mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki tingkatan, yaitu (1) artifak (hasil kecerdasan manusia), (2) nilai, dan (3) asumsi dasar.

Lebih lanjut, artifak dapat diartikan sebagai budaya yang bersifat kasat mata, yang berupa lingkungan fisik organisasi, teknologi dan bentuk lain yang bersifat fisik. Sedangkan nilai dapat diartikan sebagai tingkat kesadaran dan kecerdasan pada sebuah organisasi sehingga tidak tampak bentuknya tetapi dapat dirasakan. Selanjutnya asumsi dasar adalah perbedaan nilai-nilai yang telah diterima oleh anggota organisasi, yang nantinya menentukan asumsi dasar menilai budaya suatu organisasi. Dalam sebuah sekolah, Usman (2006) menjelaskan konsep Schein sebagai berikut.



Gambar 2.1. Tingkatan Budaya Organisasi Sekolah
Sumber : Usman, 2006

Indikator Budaya Organisasi

Sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh Schein maka dimensi budaya organisasi dapat diukur hanya pada aspek luar yang diekspresikan oleh anggota organisasi, seperti: perilaku anggota organisasi, kreativitas, dan loyalitas anggota terhadap organisasi. Masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Perilaku Anggota Organisasi

Perilaku merupakan semua kegiatan atau tindakan serta perbuatan yang dilakukan oleh anggota organisasi dalam berinteraksi dengan lingkungan di dalam dan diluar organisasi, yang didalamnya terdiri dari disiplin, kerja sama, wewenang dan tanggung jawab.

b. Kreativitas Anggota Organisasi

Kreativitas merupakan dorongan, rasa ingin maju, dan kemauan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi serta lebih mementingkan kemajuan organisasinya agar lebih baik lagi. Kreativitas anggota dalam hal ini terdiri dari satu poin penting sebagai indikator yaitu inisiatif.

c. Loyalitas Anggota Organisasi

Loyalitas anggota organisasi merupakan suatu sikap yang ditunjukkan oleh anggota dalam hal kesetiaan serta menempatkan dirinya sebagai anggota suatu organisasi, antara lain terdiri dari motivasi dan komitmen.

Kinerja Guru

Guru merupakan faktor kunci dalam keberhasilan pendidikan. Kualitas output tidak lepas dari kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran. Berkaitan dengan hal tersebut, seorang guru harus mempunyai totalitas dedikasi dan loyalitas pengabdian, karena guru akan menjadi sorotan dalam masyarakat. Sorotan tersebut lebih bermuara kepada ketidakmampuan guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran, sehingga bermuara pada menurunnya mutu pendidikan karena kinerja yang tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Kinerja berhubungan dengan keefektifan sebuah organisasi, kinerja yang optimal akan mengarah pada organisasi yang efektif. Menurut Usman (2005) untuk menilai kemampuan mengajar seorang calon guru dapat dilihat dari tiga aspek yaitu: (1) keterampilan dalam menyusun rencana pengajaran, (2) keterampilan melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas dan, (3) kemampuan mengadakan penilaian.

Indikator Kinerja Guru

Dalam upaya mewujudkan kinerja guru yang lebih baik, Usman (2005) menjelaskan 3 indikator penting yaitu:

- a. Guru mempunyai keterampilan dalam menyusun rencana pengajaran.
Ketrampilan ini berkaitan dengan fungsi perencanaan, dimana seorang guru harus menguasai materi secara mendalam, materi tersebut dapat dituangkan dalam program tahunan dan program catur wulan, dan dilanjutkan dengan persiapan mengajar yang merupakan salah satu bagian dari program pengajaran yang memuat satuan bahasan untuk disajikan dalam beberapa kali pertemuan yang selanjutnya dituangkan lagi dalam rencana pengajaran yang merupakan persiapan guru mengajar untuk tiap pertemuan.
- b. Guru mempunyai keterampilan melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas.
Keterampilan yang dimaksud diatas adalah: (1) Keterampilan bertanya,

(2) keterampilan memberi penguatan, (3) keterampilan mengadakan variasi, (4) keterampilan menjelaskan, (5) keterampilan membuka dan menutup pelajaran, (7) keterampilan mengelola kelas.

c. Guru mampu mengadakan penilaian.

Dalam keterampilan ini, seorang guru harus dapat menilai prestasi murid untuk kepentingan pengajaran dan menilai proses belajar yang telah dilaksanakan.

Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan kajian teori yang dikemukakan sebelumnya, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini mengacu pada rumusan masalah yang menyangkut hubungan kausal antara variabel bebas dengan variabel tak bebas. Disamping itu juga didasarkan atas diskripsi teoritik dan kerangka konseptual. Oleh karena itu hipotesis kerja yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Adanya pengaruh signifikan Perilaku Anggota Organisasi (X_1), Kreativitas Anggota Organisasi (X_2) Loyalitas Anggota Organisasi (X_3) secara serempak terhadap kinerja guru (Y).
2. Adanya pengaruh Perilaku Anggota Organisasi (X_1), Kreativitas Anggota Organisasi (X_2) Loyalitas Anggota Organisasi (X_3) secara parsial terhadap kinerja guru (Y).

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah mendiskripsikan dan menganalisis:

- a. Mendeskripsikan budaya organisasi di SMA Negeri 1 Gresik dan SMA Negeri 1 Manyar di Kabupaten Gresik.
- b. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Gresik dan SMA Negeri 1 Manyar di Kabupaten Gresik.

Manfaat Penelitian

- a. Memberikan sumbangan pemikiran dan pengetahuan kepada kepala sekolah tentang bagaimana budaya organisasi diterapkan dan kaitannya dengan kinerja guru untuk digunakan sebagai kajian dalam pembuatan kebijakan di masa yang akan datang.
- b. Sebagai masukan bagi dinas pendidikan dan kebudayaan untuk membuat kebijakan yang berkaitan dengan organisasi sekolah dan guru.

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pada dasarnya penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Ambarwati dan peneliti sendiri, dimana terdapat kesamaan variabel yaitu budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein, akan tetapi terdapat perbedaan dari sisi waktu pelaksanaan, kancah penelitian metode, desain dan variabel tak bebas, sehingga dapat dipastikan akan mendapatkan hasil yang sangat berbeda. Sedangkan variabel kinerja guru sebelumnya pernah digunakan peneliti untuk melakukan penelitian di SMP Negeri di Kecamatan Gresik dalam rangka tugas akhir/tesis. Dalam penelitian ini pendekatan deskriptif kuantitatif digunakan untuk mendiskripsikan fakta-fakta atau karakteristik suatu populasi secara sistematis, faktual, dan akurat tentang budaya organisasi.

Populasi dan Sampel

Berkaitan dengan permasalahan yang telah dikemukakan, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah sebagian guru di SMA Negeri 1 Gresik dan SMA Negeri 1 Manyar. Adapun jumlah guru dari 2 sekolah tersebut sejumlah 151 orang sehingga pengambilan sampel diambil sejumlah 100 guru, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Isaac dan Michael (dalam Ansori dan Iswati, 2009) seperti di bawah ini:

$$S = \frac{X^2 \cdot N \cdot P(1 - P)}{d^2(N - 1) + X^2 P(1 - P)}$$

Apabila rumus tersebut diaplikasikan dengan memasukkan angka yang sesuai dengan kondisi lapangan pada penelitian ini akan menghasilkan angka 100 responden.

$$100 = \frac{3,841^2 \cdot 151 \cdot 0,50(1 - 0,50)}{0,50^2(151 - 1) + 3,841^2 0,50(1 - 0,50)}$$

Definisi Operasional Variabel

- Perilaku anggota organisasi (X_1) adalah semua tindakan dan perbuatan yang diambil ataupun dilakukan oleh anggota organisasi dalam berinteraksi dengan lingkungan di dalam dan diluar organisasi dalam mencapai tujuan, yang terdiri dari disiplin, kerja sama serta wewenang dan tanggung jawab.
- Kreativitas anggota organisasi (X_2) adalah dorongan, keinginan, dan kemauan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi serta lebih mengembangkan dan meningkatkan kemajuan organisasinya yang didalamnya terdapat inisiatif.
- Loyalitas Anggota Organisasi (X_3) adalah suatu sikap atau bentuk kesetiaan yang dilakukan oleh anggota dalam menempatkan dirinya sebagai anggota suatu organisasi yang terdiri dari motivasi dan komitmen.
- Kinerja guru (Y) merupakan hasil kerja yang ditunjukkan guru dari kegiatan pembelajaran mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran dimana dinilai oleh rekan sejawat dan kepala sekolah melalui instrumen angket kinerja guru.

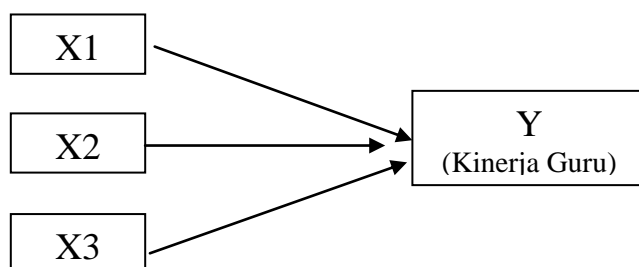
Tabel 1. Pemetaan konsep, variabel dan indikator penelitian serta sebaran pertanyaan.

Konsep	Variabel	Indikator	No item	Ukuran data
Budaya organisasi	Perilaku anggota organisasi (X_1)	Disiplin Kerja sama Wewenang dan Tanggung jawab	1,2,3,4 5,6,7,8 9,10,11	Skala Indeks Sangat tidak sesuai = 1 Tidak Sesuai = 2 Sesuai = 3 Sangat sesuai = 4
	Kreativitas anggota organisasi (X_2)	Keberanian menyampaikan gagasan, kemampuan perencanaan dalam pencapaian tujuan organisasi,	12,13,14	Idem

		tanggapan terhadap ide bawahan		
	Loyalitas Anggota Organisasi (X3)	Motivasi Komitmen	15,16, 17,18	Idem
Kinerja guru	Kinerja guru (Y)	Perencanaan pembelajaran	19,20,21,22	Idem
		Pelaksanaan pembelajaran	23,24,25,26 27,28,29	Idem
		Penilaian pembelajaran	30,31,32	idem

Desain Penelitian

Budaya Organisasi



Metode Pengumpulan Data dan Instrumentasi

a. Angket dan Kuesioner

Penelitian yang dilakukan dimaksudkan untuk mengetahui sikap guru terhadap pekerjaannya, yaitu tentang perilaku kepala sekolah dan perilaku guru. Dengan demikian alat pengumpul data yang digunakan adalah kuisisioner (angket) dengan menggunakan skala sikap.

Berkaitan dengan permasalahan penelitian yang telah dikemukakan, maka jenis angket yang akan digunakan adalah angket tertutup. Alternatif jawaban yang ditawarkan adalah 4 jawaban dengan menggunakan skala Likert, dimana alternatif jawaban disusun secara bertingkat sesuai skornya.

Adapun rentang penilaian yang digunakan adalah:

Tabel 2. Pedoman penyekoran

No	Kriteria Jawaban	Skor
1	Sangat tidak sesuai dengan kenyataan	1
2	Tidak sesuai dengan kenyataan	2
3	Sesuai dengan kenyataan	3
4	Sangat sesuai dengan kenyataan	4

b. Instrumentasi

1) Angket perilaku anggota organisasi

Angket perilaku anggota organisasi dikembangkan dari konsep yang digunakan, dan tidak lepas dari indikator perilaku anggota organisasi yang terdiri dari disiplin, kerja sama serta wewenang dan tanggung jawab.

2) Angket kreativitas anggota organisasi

Selanjutnya angket kreativitas anggota organisasi dikembangkan dari indikator yang digunakan yaitu dari banyaknya ide atau gagasan yang dikemukakan untuk mencapai tujuan organisasi.

3) Angket loyalitas anggota organisasi

Angket ini menggunakan indikator motivasi dan komitmen anggota organisasi.

4) Angket kinerja guru

Angket kinerja guru menggunakan indikator yang telah dijelaskan sebelumnya yaitu perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian pembelajaran yang dinilai oleh rekan sejawat dan kepala sekolah.

Validitas dan Reliabilitas Instrumen

a. Validitas

Validitas atau kesahihan adalah ketepatan suatu alat ukur atau tes untuk mengukur apa yang diukur. Kesahihan butir diuji dengan menggunakan pendekatan *Internal Validity* dengan cara menghitung skor masing-masing butir pernyataan dengan skor total (keseluruhan butir pernyataan). Nilai *corrected item total correlation* dinyatakan valid jika lebih dari t tabel sebesar 0,2407.

b. Reliabilitas

Dalam penelitian ini untuk mengetahui reliabilitas setiap variabel yang diteliti, di ukur dengan metode Alpha Cronbach dengan rumus: Koefisien alpha yang ketentuannya apabila koefisien korelasi alpha lebih besar dari 0,60 dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian yang digunakan adalah reliabel.

Analisis Data

a. Analisis statistik deskriptif

Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data yang diperoleh, dan menemukan nilai-nilai yang diperlukan dalam analisis statistik inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menjawab permasalahan 1, yaitu: “bagaimana budaya organisasi di SMA Negeri di Kabupaten Gresik. Adapun dasar analisis rata-rata nilai dengan rentang (rank) nilai per butir pernyataan antara 1-4, maka ditetapkan dengan skala nilai, apabila rata-rata nilai aspek dan variabel <1.75 = sangat tidak sesuai, 1.76-2.50 = tidak sesuai, 2.51-3.25 = sesuai, 3. 26-4 = sangat sesuai.

Dalam analisis deskriptif ini cara penyajian yang digunakan adalah:

1) Mean (rata-rata)

Untuk mengetahui keadaan pemusatan jawaban tiap responden.

2) Persentase

Untuk mengetahui banyaknya responden dalam tiap kategori.

b. Analisis statistik inferensial

Analisis statistik inferensial yang digunakan adalah regresi linier multipel (*multiple linier regression*). Persamaan regresi sehubungan dengan variabel-variabel yang diteliti adalah sebagai berikut.

$$Y = a_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_i$$

Keterangan:

Y	= kinerja guru
a_{01}	= konstanta
$b_1 - b_3$	= koefisien regresi
X_1	= perilaku anggota organisasi
X_2	= kreativitas anggota organisasi
X_3	= loyalitas anggota organisasi
e_i	= variabel pengganggu

Hasil uji coba instrumen

A. Uji Validitas dan Reliabilitas

1) Variabel Perilaku anggota organisasi (X_1)

Untuk variabel perilaku anggota organisasi yang terdiri dari 11 butir pertanyaan dapat dilihat secara lengkap pada halaman lampiran, dimana seluruhnya dinyatakan valid karena nilai *corrected item total correlation* lebih dari 0,381.

Hasil uji reliabilitas angket proses kepemimpinan mempunyai tingkat koefisien reliabilitas sebesar 0,966. Dengan demikian angket ini memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi karena lebih dari r-tabel sebesar 0,381.

2) Variabel Kreativitas anggota organisasi (X_2)

Variabel kreativitas anggota organisasi terdiri dari 3 pertanyaan, yang semuanya dinyatakan valid karena nilai *corrected item total correlation* lebih dari 0,381 dan nilai reliabilitas sebesar 0,937, dengan demikian dapat dikatakan angket ini memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

3) Variabel Loyalitas anggota organisasi (X_3)

Pada variabel loyalitas anggota organisasi terdiri dari 4 pertanyaan yang semuanya dinyatakan valid, dengan nilai *corrected item total correlation* lebih dari 0,381 dan nilai reliabilitas sebesar 0,933.

4) Variabel Kinerja guru (Y)

Variable kinerja guru terdiri dari 13 pertanyaan yang kesemuanya dinyatakan valid, dengan nilai *corrected item total correlation* lebih dari 0,381, dan nilai reliabilitas sebesar 0,924.

Tabel 3. Hasil uji reliabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
Perilaku anggota organisasi (X_1)	0,966	Reliabel
Kreativitas anggota organisasi (X_2)	0,937	Reliabel
Loyalitas anggota organisasi (X_3)	0,933	Reliabel
Kinerja guru (Y)	0,924	Reliabel

Deskripsi variabel penelitian

Berikut merupakan tabel dari hasil pengujian frekuensi.

Tabel 4. Hasil Pengujian Frekuensi Variabel Perilaku Anggota Organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SANGAT TIDAK SETUJU	53	4.8	4.8	4.8
	TIDAK SETUJU	171	15.5	15.5	20.4
	SETUJU	476	43.3	43.3	63.6
	SANGAT SETUJU	400	36.4	36.4	100.0
	Total	1100	100.0	100.0	

Pada variabel perilaku anggota organisasi terdapat responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase 36,4%, sedangkan yang menjawab setuju sejumlah 43,3% dan yang menjawab tidak setuju sejumlah 15,5% selanjutnya yang menjawab sangat tidak setuju sejumlah 4,8%. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dengan komponen perilaku anggota organisasi pada objek penelitian sebagian besar telah sesuai dengan konsep. Namun demikian tidak semua gambaran pada konsep telah sesuai sepenuhnya, kondisi tersebut juga menggambarkan bahwa pada perilaku anggota organisasi terdapat beberapa hal yang tidak sesuai dengan tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi, hal ini terlihat pada indikator kerja sama dimana terdapat beberapa responden yang menjawab sangat tidak setuju. Ketidaksetujuan tersebut dapat merupakan suatu pemikiran yang berbeda dari anggota, kemungkinan lain visi dan misi belum sepenuhnya dipahami anggota, dapat pula terjadi karena gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tidak dipahami oleh anggota. Selanjutnya sesuai dengan perhitungan statistik terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel perilaku anggota organisasi terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa indikator perilaku anggota organisasi yaitu disiplin, kerja sama dan wewenang dan tanggung jawab telah berjalan baik dan lancar, lebih lanjut dapat dikatakan bahwa anggota organisasi telah berdisiplin sesuai dengan peraturan yang berlaku, kemudian dalam interaksi sehari-hari telah tercipta kerja sama yang baik serta setiap anggota organisasi memahami wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Disiplin dan kerjasama yang baik antar anggota organisasi akan menciptakan sebuah komitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut komitmen organisasional adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi (Gibson, 1984).

Tabel 5. Hasil Pengujian Frekuensi Variabel Kreativitas Anggota Organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SANGAT TIDAK SETUJU	9	3.0	3.0	3.0
	TIDAK SETUJU	41	13.7	13.7	16.7
	SETUJU	143	47.7	47.7	64.3
	SANGAT SETUJU	107	35.7	35.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Pada variabel kreativitas anggota organisasi terdapat persentase sejumlah 35,7% yang menyatakan sangat setuju, setuju sejumlah 47,7% dan 13,7% menyatakan tidak setuju serta 3% menyatakan sangat tidak setuju. Menurut uji statistik yang dilakukan, di dapat angka signifikansi sebesar 0,707 (70,7%) terhadap kinerja guru. Dari indikator yang ada dapat dinyatakan bahwa pada anggota organisasi telah terdapat keberanian menyampaikan gagasan, kemudian indikator selanjutnya kemampuan perencanaan dalam pencapaian tujuan organisasi, telah terbukti dapat meningkatkan kinerja guru, selanjutnya pada indikator tanggapan terhadap ide bawahan, dalam organisasi pimpinan dapat mengakomodasi ide dari bawahan dan berpengaruh terhadap kinerja

guru. Akan tetapi, angka 3% yang menyatakan sangat tidak setuju merupakan satu bentuk perbedaan pemikiran dari anggota organisasi dimana pada indikator kemampuan perencanaan dalam pencapaian tujuan organisasi terdapat beberapa responden yang memilih sangat tidak setuju berkaitan dengan pemberdayaan dan kontribusi untuk mengembangkan organisasi. kondisi tersebut kemungkinan dapat terjadi karena komunikasi yang kurang baik, dimana hal-hal yang disampaikan kepala sekolah kurang atau tidak dapat dipahami sepenuhnya oleh anggota sehingga anggota menjadi kurang termotivasi atau merasa tidak diberdayakan untuk memberikan masukan atau merasa masukan tersebut tidak diperlukan oleh organisasi. Menurut Amabile (1997) organisasi menciptakan suasana yang membangkitkan motivasi untuk terus meningkatkan kreativitas yang inovatif. Teori diatas mendukung hasil penelitian, karena dari kreativitas yang di miliki oleh anggota organisasi maka akan menciptakan inovasi di kemudian hari yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja guru.

Tabel 6. Hasil Pengujian Frekuensi Variabel Loyalitas Anggota Organisasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
TIDAK SETUJU	64	16.0	16.0	16.0
Valid SETUJU	185	46.3	46.3	62.3
SANGAT SETUJU	151	37.8	37.8	100.0
Total	400	100.0	100.0	

Pada variabel loyalitas anggota organisasi terdapat persentase sejumlah 37,8% yang menyatakan sangat setuju, kemudian menyatakan setuju sejumlah 46,3% dan sejumlah 16% menyatakan tidak setuju, serta tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari indikator yang digunakan dapat dijelaskan bahwa loyalitas merupakan bagian dari motivasi dan komitmen terhadap organisasi dimana karyawan terikat di sebuah organisasi. Dapat dikatakan kondisi pada objek penelitian sebagian besar telah sesuai dengan indikator, salah satunya karena tidak terdapat responden yang menjawab sangat tidak setuju. Hal ini kemungkinan dapat terjadi karena sebagian besar guru telah termotivasi, baik dari sisi intrinsik maupun ekstrinsik, serta selalu mendapat kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan dan keilmuan mereka, dan rasa kebersamaan telah muncul sehingga kesejahteraan sebagai tim lebih utama dari pada individu. Lebih lanjut Hasibuan (2002), mengemukakan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Dari pengujian statistik diketahui bahwa loyalitas anggota organisasi dinyatakan tidak signifikan terhadap kinerja guru, hal ini dapat dijelaskan bahwa untuk mencapai kinerja yang baik, tidak hanya motivasi dan komitmen saja yang dibutuhkan, tetapi banyak faktor lain yang menentukan kinerja yang baik bagi seorang guru, faktor lain tersebut dapat berupa kenyamanan dalam bekerja, situasi atau lingkungan kerja, maupun budaya organisasi. Pada bagian lain, Robbin (2003) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seorang karyawan memihak pada satu organisasi tertentu dan tujuannya dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Oleh karena itu, meski perhitungan statistik menyatakan tidak signifikan, tetapi dapat dikatakan bahwa karyawan, dalam hal ini guru, tetap mempunyai komitmen terhadap organisasinya karena mereka mempunyai rasa memiliki organisasi tersebut.

Tabel 7. Hasil Pengujian Frekuensi Variabel Kinerja Guru

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SANGAT TIDAK SETUJU	15	.9	.9	.9
TIDAK SETUJU	133	7.8	7.8	8.7
Valid SETUJU	698	41.1	41.1	49.8
SANGAT SETUJU	854	50.2	50.2	100.0
Total	1700	100.0	100.0	

Pada variabel kinerja guru yang menyatakan sangat setuju sejumlah 50,2%, kemudian sejumlah 41,1% menyatakan setuju, selanjutnya 7,8% menyatakan tidak setuju serta 0,9% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan penilaian tersebut, dapat dikatakan bahwa kinerja guru yang mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian pembelajaran yang telah dilaksanakan oleh guru SMA Negeri 1 Gresik dan SMA Negeri 1 Manyar berlangsung sangat baik. Mereka telah mendalami materi, memahami kurikulum yang dibina, serta membuat dan mempersiapkan proses pembelajaran. Menurut Wibowo (2010), untuk membangun budaya kinerja tinggi, budaya organisasi harus dapat memberikan kontribusi secara langsung pada kemampuan atau ketidakmampuan organisasi secara efektif mengelola perubahan radikal pada kompetisi bisnis. Dalam arti, perubahan dalam organisasi tetap diperlukan melalui satu budaya yang baik agar organisasi tetap dapat berkompetisi dan kuat secara finansial. Hal ini terkait pula dengan *cultural leader* dimana pada hakikatnya adalah seorang pemimpin yang dapat lebih memahami orang lain, termasuk kenyataan bahwa orang lain dapat mempunyai budaya yang berbeda. (Wibowo, 2010), sehingga kemampuan interpersonal seorang pemimpin menjadi lebih menonjol dari fungsi manajemen yang lain.

Selanjutnya pada pelaksanaan pembelajaran, dapat dikatakan telah berlangsung dengan baik, sesuai dengan indikator pelaksanaan pembelajaran, diantaranya membuat media dan metode yang sesuai dengan proses pembelajaran serta banyak memberikan contoh dan ilustrasi dalam menjelaskan materi.

Pada penilaian pembelajaran, diperoleh hasil yang baik pula karena indikator yang digunakan telah sesuai dengan kondisi organisasi, yaitu melakukan pre tes dan pos tes, serta kegiatan remedial serta tidak lupa menyempurnakan materi atau bahan ajar sesuai perkembangan dunia pendidikan.

Hasil Pengujian Hipotesis

Data dibawah ini merupakan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan.

Tabel 8. Hasil analisis regresi dan korelasi parsial variabel X dan Y.

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,598 ^a	,358	,338	3,653	,358	17,850

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	18,291	4,273		4,280
	PERILAKU ANGGOTA ORGANISASI	,856	,157	,573	5,471
	KREATIVITAS ANGGOTA ORGANISASI	-,283	,297	-,089	-,953
	LOYALITAS ANGGOTA ORGANISASI	,287	,262	,107	1,094

Sesuai dengan Tabel 8 maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = 18,291 + 0,856X_1 - 0,283X_2 + 0,287X_3$$

Keterangan

Y = Kinerja guru

α 01 = konstanta

$b_1 - b_3$ = Koefisien regresi

X_1 = Perilaku anggota organisasi

X_2 = Kreativitas anggota organisasi

X_3 = Loyalitas anggota organisasi

1. Pengujian hipotesis secara bersama-sama

Pengujian hipotesis secara bersama-sama dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas (perilaku, kreativitas dan loyalitas) terhadap kinerja guru. Dalam hal ini hipotesis nihil variabel kinerja guru berbunyi:

H_0 = Tidak ada pengaruh signifikan antara perilaku anggota, kreativitas anggota dan loyalitas anggota terhadap kinerja guru.

Berdasarkan tabel olah data SPSS pada halaman lampiran didapat hasil signifikansi $p = 0,000$ sehingga lebih kecil dari $\alpha 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nihil yang berbunyi: Tidak ada pengaruh signifikan antara perilaku anggota, kreativitas anggota dan loyalitas anggota terhadap kinerja guru ditolak. Sedangkan nilai beta X_1 sebesar 0,856, X_2 -0,283 dan X_3 sebesar 0,287.

Hal ini berarti variabel perilaku anggota, kreativitas anggota dan loyalitas anggota terhadap kinerja guru berarti diterima. Koefisien determinasi berganda Adjusted R square sebesar 0,338 (33,8%) sehingga kinerja guru dipengaruhi variabel independen (perilaku, kreativitas dan loyalitas). Maka dapat dikatakan bahwa H_1 mempunyai pengaruh signifikan Perilaku Anggota Organisasi (X_1), Kreativitas Anggota Organisasi (X_2) Loyalitas Anggota Organisasi (X_3) secara serempak terhadap kinerja guru (Y).

2. Pengujian hipotesis secara parsial

Berdasarkan hasil perhitungan korelasi parsial pada lampiran diperoleh nilai beta X_1 sebesar 0,878, X_2 sebesar 0,707 dan X_3 sebesar 1,035 yang artinya signifikan karena

lebih besar dari 0,05 sehingga hipotesis nihil parsial diatas diterima. Sehingga H_0 yaitu tidak terdapat pengaruh antara Perilaku Anggota Organisasi (X_1), Kreativitas Anggota Organisasi (X_2) Loyalitas Anggota Organisasi (X_3) secara parsial terhadap kinerja guru (Y).

Hasil pengujian secara bersama-sama menyatakan bahwa variabel perilaku anggota organisasi berpengaruh secara signifikan sebesar 85,6% terhadap kinerja guru, dalam hal ini dapat diartikan bahwa perilaku anggota yang baik, dalam hal ini anggota organisasi berdisiplin, terdapat kerjasama yang baik, serta memiliki tanggung jawab terhadap organisasi akan meningkatkan kinerja. Sedangkan kreativitas anggota pada pengujian secara bersama-sama berpengaruh secara negatif terhadap kinerja guru, hal ini dapat dikarenakan anggota organisasi tidak mendapat jalur komunikasi yang baik kepada pimpinan atau sesama anggota. Selanjutnya pada variabel loyalitas anggota, terdapat pengaruh sebesar 28,7% terhadap kinerja guru, dalam hal ini, motivasi dan komitmen terhadap organisasi akan menentukan kinerja yang diharapkan pada organisasi tersebut.

Simpulan dan Saran

Sesuai dengan hasil analisis pada bagian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa:

1. Variabel perilaku anggota organisasi di SMA Negeri 1 Gresik dan Manyar mengindikasikan bahwa anggota telah menunjukkan disiplin yang baik, kerja sama yang efektif antar sesama anggota serta memahami wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada masing-masing anggota.
2. Variabel kreativitas anggota organisasi di SMA Negeri 1 Gresik dan Manyar menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dalam hal keberanian dalam menyampaikan gagasan, namun terdapat hal yang perlu dibenahi karena hasil uji statistik menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif pada kreativitas terhadap kinerja, maka komunikasi yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru.
3. Variabel loyalitas anggota organisasi di SMA Negeri 1 Gresik dan Manyar menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen terhadap organisasi telah berlangsung dengan baik meski mempunyai nilai statistik yang tidak tinggi (28,7%).

Saran atas temuan data tersebut adalah sebagai berikut.

1. Memperbaiki komunikasi antar anggota organisasi, baik dengan tingkat manajerial yang sama (rekan sejawat) atau lebih tinggi (pimpinan) sehingga tercipta satu suasana yang harmonis dan dapat bekerja sama dengan baik mencapai tujuan organisasi.
2. Kepala sekolah dapat menciptakan satu budaya organisasi yang positif melalui penjabaran visi dan misi organisasi dan melakukan program sosialisasi visi dan misi agar mempunyai budaya yang kuat.

Mempertahankan kinerja yang baik sebagai perwujudan sekolah yang pernah mencapai tingkat RSBI, dalam hal ini mencapai satu kualitas organisasi mutu tertentu, sehingga kinerja yang baik dapat ditingkatkan lagi dan diterapkan pada sekolah lain untuk mencapai tingkat kinerja yang diharapkan.

Daftar Pustaka

- Amabile, T. 1997. *Motivating creativity in organization: on doing what you love and loving what you do*. California Management Review Vol 40 Number 1.
- Ambarwati, A. 2007. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Sekolah Nasional Plus Di Surabaya*. Tesis, Program Studi S2 Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya.
- Ansori, M dan Iswati. 2009. *Buku Ajar Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Surabaya: Airlangga University Press.
- Brown D.R & Harvey, D. 2006. *An Experimental Approach to Organization Development*. New Jersey: Pearson Education.
- Che Rose, Kumar, Abdullah & Yeng Ling. 2008. *Organization Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations*. Contemporary Management Research Pages 43-56, Vol. 4, No. 1, March 2008
<http://laofutze.files.wordpress.com/2010/04/corpcultmyus.pdf> diakses pada 26 Februari 2013.
- Gibson, J.L. 1984. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*. (Terjemahan). Edisi ke 4. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, S. P. M. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan ke 5. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi* (Terjemahan). Buku 1. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Schein, Edgar. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: John Wiley & Sons.
- Usman, H. 2006. *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, M. U. 2005. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wibowo, T. S. 2006. *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri Se Kecamatan Gresik Kabupaten Gresik*. Tesis, Program Studi S2 Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya.