

MEMBANGUN KINERJA MELALUI PENGEMBANGAN KOMITMEN GURU DI KOTA SEMARANG

Nurhayati

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Semarang

Abstract

This study aims to analyze the performance of Primary School teachers in the city of Semarang. This study uses the variables of organizational culture, job satisfaction, and commitment to analyze the influence of teacher performance. In addition, studies using this type of research that is in use is the "Explanatory Research" or the study is explained, that this study emphasizes the relationship between variables by testing the hypothesis of the study description contains descriptions but the focus is on the relationship between variable. menganalisis influence the level of commitment of teachers to schools.

The population in this study were primary school teachers in the city of Semarang. this study is to use random sampling procedure that the sample selection process in which all members of the population has an equal opportunity to choose from. This sample amounted to 83.

The results showed that the variables of organizational culture, job satisfaction have a significant positive effect on commitment. Variables of organizational culture, job satisfaction and commitment showed a significant positive impact on the performance of human resources.

Keywords: Human Resources Performance, Commitment, Organizational Culture, Job Satisfaction.

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, suatu organisasi dituntut untuk mampu memenangkan persaingan di berbagai bentuk bidang, sehingga hal tersebut dipacu oleh kemajuan di bidang teknologi baik komunikasi dan informasi dengan kondisi dan keadaan tersebut mendorong persaingan bisnis global semakin kompetitif. Salah satu masalah yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan. Melimpahnya sumberdaya manusia yang ada saat ini mengharuskan berfikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal. Agar di masyarakat tersedia sumber

daya manusia yang handal diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas social, lapangan pekerjaan yang memadai. Kelemahan dalam penyediaan berbagai fasilitas tersebut akan menyebabkan keresahan social yang akan berdampak kepada keamanan masyarakat. Saat ini kemampuan sumber daya manusia masih rendah baik dilihat dari kemampuan intelektualnya maupun ketrampilan teknis yang dimilikinya. (Koesmono, 2005). Hal ini, sebagaimana yang dikemukakan oleh Synder (1989) bahwa “manusia merupakan sumber daya yang paling bernilai, dan ilmu perilaku menyiapkan banyak teknik dan program yang dapat menuntun pemanfaat sumber daya manusia secara lebih efektif.” Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia yang semakin meningkat.

Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan atau organisasi dapat tercapai. Produktivitas kerja merupakan tuntutan utama bagi perusahaan agar kelangsungan hidup atau operasionalnya dapat terjamin. Banyak hal yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, untuk itu perusahaan harus berusaha menjamin agar faktor-faktor yang berkaitan dengan produktivitas karyawan dipenuhi secara maksimal. Aspek-aspek penilaian yang digunakan sebagai dasar penentuan prestasi karyawan, dalam meningkatkan produktivitas kerja dapat dinilai melalui prestasi kerja, rasa tanggung jawab, kesetiaan dan pengabdian, prakarsa, kejujuran, kerjasama, dan perilaku kedisiplinan (Suprihanto, 2001). Kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna. Menurut Zadjuli (2001) kualitas sumberdaya manusia Indonesia dewasa ini dibandingkan dengan sumber daya manusia di beberapa Negara anggota – anggota ASEAN nampaknya masih rendah kualitasnya, sehingga kualitas kinerjanya masih rendah. Kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna.

Membahas kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Banyak hal yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja sehingga harus menjaga faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dapat terpenuhi secara maksimal.

Persoalan kepuasan kerja akan dapat terlaksana dan terpenuhi apabila beberapa variable yang mempengaruhi mendukung sekali, variabel yang dimaksud adalah culture,

kepuasan kerja dan komitmen. Dan dapat dikatakan pula bahwa secara tidak langsung ketiga variable tersebut mempengaruhi kinerja seseorang dan pada ujung-ujungnya kinerja sumber daya manusia dapat tercipta dengan baik. Sehubungan dengan hal tersebut, agar pegawai selalu konsisten dengan kepuasannya maka setidaknya organisasi selalu memperhatikan lingkungan dimana pegawai melaksanakan tugasnya misalnya, rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Membahas masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideology, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku. Mengapa budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi.

Sumber daya manusia akan nampak keberhasilannya jika mendapatkan komitmen karyawan. Dengan memberi perhatian yang penuh dan membuat karyawan percaya terhadap organisasi akan diperoleh komitmen karyawan. Jika komitmen karyawan telah diperoleh, akan didapatkan karyawan yang setia, bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi, karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga bisa berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan. Luthan (1992), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap mengenai loyalitas pekerja kepada organisasi mereka dan merupakan suatu proses yang terus menerus dengan proses ini para anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kesejahteraannya.

Hasil studi Christina and Maren (2010) menyimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh komitmen. Komitmen organisasi merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi

Kondisi kinerja sumber daya manusia guru di kota Semarang belum sesuai dengan harapan masyarakat. Karena tenaga guru adalah salah satu tenaga kependidikan yang mempunyai peran sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan tujuan pendidikan, karena guru yang langsung bersinggungan dengan peserta didik, untuk memberikan bimbingan yang akan menghasilkan tamatan yang diharapkan. Guru merupakan sumber daya manusia yang menjadi perencana, pelaku dan penentu tercapainya tujuan organisasi.

Guru merupakan tulang punggung dalam kegiatan pendidikan terutama yang berkaitan dengan kegiatan proses belajar mengajar. Tanpa adanya peran guru maka proses belajar mengajar akan terganggu bahkan gagal. Oleh karena itu dalam manajemen pendidikan peranan guru dalam upaya keberhasilan pendidikan selalu ditingkatkan, kinerja atau prestasi kerja guru harus selalu ditingkatkan mengingat tantangan dunia pendidikan untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mampu bersaing di era global.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin dalam pendidikan formal perlu memiliki wawasan kedepan. Menurut Soebagio (2000) kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian yang utama, karena melalui kepemimpinan yang baik kita harapkan akan lahir tenaga - tenaga berkualitas dalam berbagai bidang sebagai pemikir, pekerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal yang terpenting bahwa melalui pendidikan kita menyiapkan tenaga-tenaga yang terampil, dan berkualitas. Dalam fungsinya sebagai penggerak para guru, kepala sekolah harus mampu menggerakkan guru agar kinerjanya menjadi meningkat karena guru merupakan ujung tombak untuk mewujudkan manusia yang berkualitas.

Penulis mencoba untuk mengkaji fenomena yang terjadi pada guru guru Sekolah Dasar Negeri di kota Semarang, bahwa terdapat kecenderungan melemahnya kinerja guru dimana terjadinya gejala-gejala guru yang sering membolos atau mangkir mengajar, guru yang masuk ke kelas yang tidak tepat waktu atau terlambat masuk ke sekolah, guru yang mengajar tidak mempunyai persiapan mengajar atau persiapan mengajar yang kurang lengkap. Jadi guru dalam kegiatan belajar mengajar harus mempunyai beberapa

variable seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen sehingga untuk mencapai kinerja yang diinginkan atau mencapai tujuan organisasi apabila dari variabel-variabel tersebut dilaksanakan maka tujuan organisasi akan tercapai.

Setiap guru di Lingkungan Sekolah Dasar Negeri di kota Semarang dituntut mampu memahami tugas secara mendalam dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat baik tugas mengajar maupun tugas administrasi. Namun demikian budaya organisasi, kepuasan, komitmen dan kinerja dalam menyelesaikan tugas administrasi masih kurang di karenakan kesibukan masing-masing guru dengan jumlah murid yang begitu banyak. Jadi, para guru tidak sempat membuat maupun menyelesaikan tugas administrasinya. Dalam hal ini ada perbedaan antara tugas mengajar dengan tugas administrasi. Penyebab belum selesainya tugas administrasi karena banyaknya jam mengajar.

LANDASAN TEORI

Variabel – variabel penelitian yang mencakup budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen dan kinerja sumber daya manusia. Masing – masing variabel menguraikan tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik penelitian.

KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Simamora menyatakan bahwa prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitasnya. Pengertian di atas menyoroti kinerja berdasarkan hasil yang dicapai seseorang setelah melakukan pekerjaan. Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam Sedarmayanti (2001) mengemukakan, *performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja atau unjuk kerja atau penampilan kerja. Sedang August W. Smith dalam kutipan

Sedarmayanti menyatakan bahwa performance atau kinerja adalah “.... *Output drive from processes, human or otherwise*”, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Bernardin dan Rusel dalam Achmad. S. Rucky memberikan definisi tentang *performance* sebagai berikut : “*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period* “ (prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

PENILAIAN KINERJA

Prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau kelompok, bagaimana kualitas kerja, ketelitian dan kerapian kerja, penugasan dan bidang kerja, penggunaan dan pemeliharaan peralatan, inisiatif dan kreativitas, disiplin, dan semangat kerja (kejujuran, loyalitas, rasa kesatuan dan tanggung jawab serta hubungan antar pribadi). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa prestasi kerja merupakan sejumlah *output* dari *outcomes* yang dihasilkan suatu kelompok atau organisasi tertentu baik yang berbentuk materi (kuantitatif) maupun yang berbentuk nonmateri (kualitatif). Pada organisasi atau unit kerja di mana input dapat teridentifikasi secara individu dalam bentuk kuantitas misalnya pabrik jamu, indikator kinerja pekerjaannya dapat diukur dengan mudah, yaitu banyaknya output yang dicapai dalam kurun waktu tertentu. Namun untuk unit kerja kelompok atau tim, kinerja tersebut agak sulit, dalam hubungan ini Simamora (2000) mengemukakan bahwa kinerja dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut:

1. Keputusan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan organisasi,
2. Dapat melaksanakan pekerjaan atau tugasnya tanpa kesalahan (atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah),
3. Ketepatan dalam menjalankan tugas

Ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi:

1. kualitas kerja;
2. kuantitas kerja
3. pengetahuan tentang pekerjaan;
4. pendapat atau pernyataan yang disampaikan;
5. keputusan yang diambil;

6. perencanaan kerja;
7. daerah organisasi kerja.

Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Hasibuan (1999) menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). . Faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. Memang diakui bahwa banyak orang mampu tetapi tidak mau sehingga tetap tidak menghasilkan kinerja. Demikian pula halnya banyak orang mau tetapi tidak mampu juga tetap tidak menghasilkan kinerja apa-apa.

Penilaian kinerja adalah proses penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai prestasi dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan. Tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dalam menerapkan sistem evaluasi kerja (Achmad S Ruky, 2001) adalah :

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan baik secara individu atau kelompok dengan memberikan kesempatan untuk memenuhi aktualisasi diri dalam pencapaian tujuan organisasi.
2. Peningkatan prestasi karyawan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
3. Membantu organisasi dalam menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan lebih tepat guna.
4. Sebagai sarana untuk menetapkan kebijakan sistem imbalan yang baik.
5. Memberi kesempatan bagi karyawan untuk melakukan komunikasi dan dialog antar pimpinan dan bawahan.

M. Hasibuan (2003), menyatakan tujuan dan kegunaan penilaian prestasi karyawan sebagai berikut :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, pemberhentian, penetapan, besarnya imbalan balas jasa.
2. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam organisasi.

3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya kepemimpinan, kondisi dan peralatan kerja.
4. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
5. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan hasil kerja yang baik.
6. Sebagai alat untuk mengobservasi perilaku karyawan untuk mengetahui kebutuhan karyawan.

John Bernadin (dalam Agus Kiryanto, 2004) mengemukakan kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu :

1. Kualitas
Hasil aktivitas yang dilakukan karyawan mendekati sempurna dalam arti dapat memenuhi tujuan – tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
2. Kuantitas
Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dengan istilah yang riil seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang dapat diselesaikan.
3. Ketepatan waktu
Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu yang diinginkan dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektifitas
Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, bahan baku, teknologi) dimaksimalkan dengan tujuan menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian
Karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas.
6. Hubungan inter personal
Karyawan dapat mengemukakan perasaan, jasa baik dan kerjasama antar rekan kerja dalam unit kerjanya.

Penilaian Kinerja atau prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat

mempengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Adapun kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Mendorong orang atau pun karyawan agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang di bawah standar;
2. Sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah karyawan tersebut telah bekerja dengan baik; dan
3. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. Apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi berprestasi sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri.

BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Menurut Barney dalam Lado and Wilson 1994, nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Budaya telah didefinisikan dengan berbagai cara, namun belum dapat ditentukan definisinya secara pasti (Ouchi dan Wilkins, 1985 dalam Dwi Cahyono dan Imam Ghozali, 2002). Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 1998). Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya.

Budaya dapat dipecah menjadi tiga faktor mendasar, yaitu struktural, politis dan emosional. Faktor struktural ditentukan oleh ukuran, umur, dan sejarah perusahaan, operasi, lokasi geografis perusahaan jenis industri. Faktor politis ditentukan oleh distribusi kekuasaan dan cara-cara pengambilan keputusan manajerial. Faktor emosional merupakan pemikiran kolektif, kebiasaan, sikap, perasaan dan pola-pola perilaku.

Glase *et al* (1987); Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi.

KEPUASAN KERJA

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan (Locke, 1976). Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan sesuatu yang statis, tetapi merupakan suatu obyek yang dapat mempengaruhi dan memodifikasi berbagai kekuatan yang ada di dalam individu pegawai. Suatu studi empiric mengenai kepuasan kerja yang dilakukan oleh Baron (1986) mengindikasikan bahwa kondisi kerja dapat membantu meningkatkan minat kerja, promosi dan minimasi konflik antara pegawai, keamanan kerja, peningkatan tanggung jawab, peningkatan gaji, kesempatan untuk promosi, kejelasan peran dan partisipasi yang semakin meningkat dalam pengambilan keputusan. Madu (1996) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan dengan kinerja, baik untuk perusahaan besar maupun kecil.

KOMITMEN ORGANISASIONAL

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi dalam mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Komitmen organisasi ialah sikap karyawan yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi dan kesediaan bekerja keras untuk organisasi sehingga membuat individu betah dan tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi.

Aspek komitmen diungkap melalui aspek yang dikemukakan Schultz dan Schultz (1993) yaitu :

1. penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi
2. kesediaan untuk berusaha keras demi organisasi dan
3. memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi.

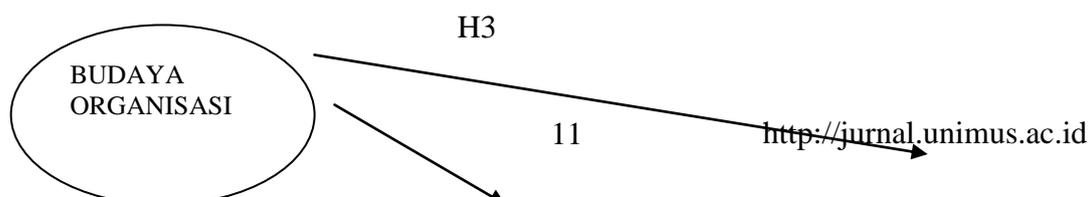
Luthans (1995) mengartikan komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Adapun indikatornya ialah : memiliki hasrat, memiliki kemauan, dan memiliki ikatan emosional. Dalam dunia kerja komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting sehingga sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan. Sedangkan Steers dalam (Yuwalliatin, 2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

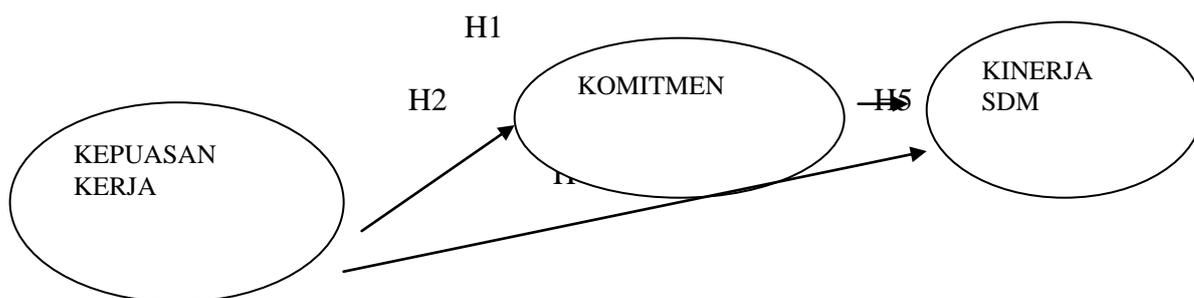
Gibson, dalam Yuwalliatin (2006) memberikan pengertian bahwa : ”komitmen karyawan merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. Sedangkan Mathis and Jackson dalam Yuwalliatin (2006) memberikan pengertian bahwa : ”komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut”.

Studi Allen and Meyer (1993) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu *afektif*, *normative* dan *continuance*. Karyawan dengan komitmen *afektif* yang kuat akan tetap bersama organisasi karena mereka menginginkannya, karyawan dengan komitmen *continuance* yang kuat karena mereka membutuhkannya, sedangkan karyawan dengan komitmen *normative* yang kuat karena mereka merasa sudah cukup untuk hidupnya. Jenis-jenis komitmen dibedakan menjadi dua :

1. Allen and Meyer (1993) berpendapat setiap komponen memiliki dasar yang berbeda.
2. Jenis komitmen organisasi dari Mowday, Porter dan Steers

KERANGKA PEMIKIRAN





GAMBAR 1

MODEL EMPIRIK PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DALAM KOMITMEN

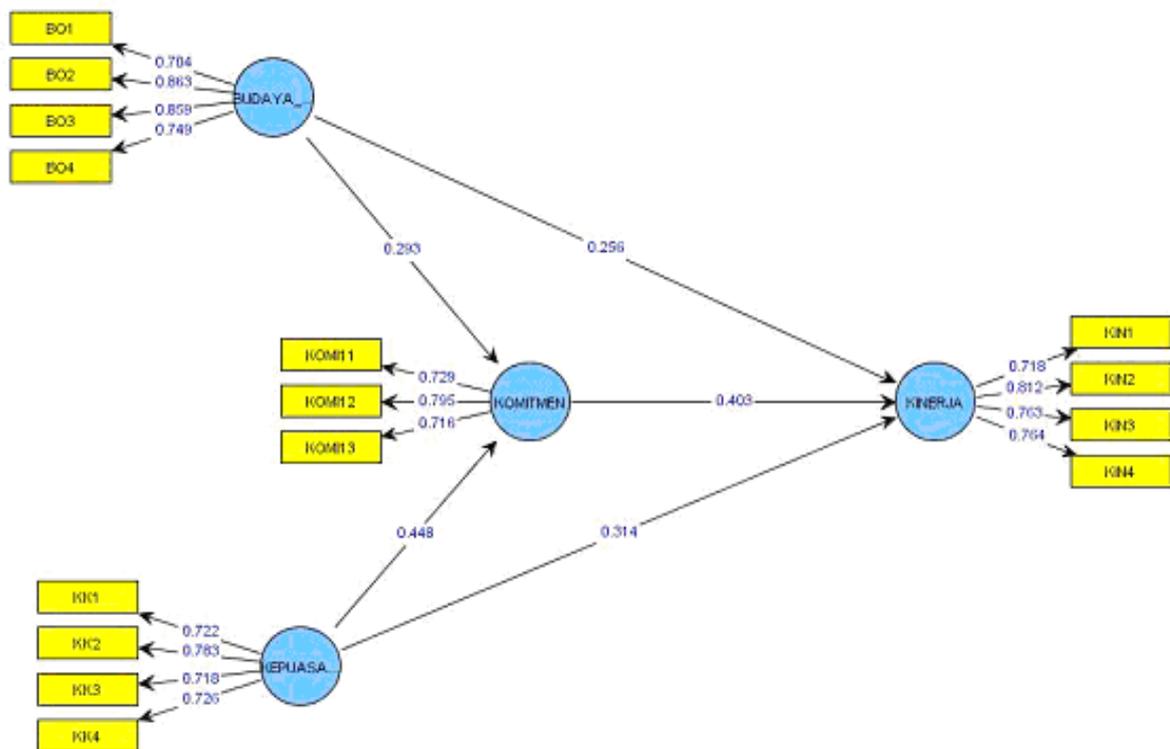
METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang di gunakan adalah “*Explanatory Research* “ atau penelitian yang bersifat menjelaskan, Adapun metode pengambilan sampel adalah “*simple random Sampling*” artinya pengambilan sampel dengan mempertimbangkan karakteristik populasi. Jadi jumlah sampel yang di ambil 83 orang guru SD Negeri di Kota Semarang.

TEKNIK ANALISA DATA

Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah Analisis *Partial Least Square (PLS)*. *Partial Least Square* merupakan metode analisis yang *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian proposisi (Ghozali, 2006). Terdapat dua macam indikator dalam pendekatan PLS. Indikator pertama adalah indikator refleksif atau *reflective indicator*. *Reflective indicator* adalah indikator yang dianggap dipengaruhi oleh konstruk laten, atau indikator yang dianggap merefleksikan/merepresentasikan konstruk laten. *Reflective indicator* mengamati akibat yang ditimbulkan oleh variabel laten. Indikator kedua adalah indikator formatif atau *formative indicator*. *Formative indicator* adalah indikator yang dianggap mempengaruhi variabel laten. *Formative indicator* mengamati faktor penyebab dari variabel laten.

ANALISA DAN PEMBAHASAN



Gambar 2
MODEL STRUKTUR
HASIL OUTER MODEL

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk dengan indikator refleksi untuk reliability konstruk menguji validitas dari masing-masing indikator dan reliabilitas dari konstruk. Dimana kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant* validity, sedangkan diukur dengan *compositereliability*.

UJI VALIDITAS

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut(Ghozali,1005). Uji validitas dengan program Smart PLS dilakukan dengan menggunakan ukuran *econvergent* dan *discriminan validity*.

CONVERGENT VALIDITY

Dari hasil cross loading faktor nilai convergent validity dari masing masing indikator rata-rata >0,5 deimana untuk nilai 0,5 pada penelitian awal sudah merupakan nilai yang tinggi dan penelitian lanjutan dengan nilai masing-masing indikator > 0.7 (Ghozali,2006)

Lebih jelasnya nilai dari masing-masing indikator pada tiap- tiap variabel dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1

HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL PENELITIAN

	Budaya Organisasi	Kepuasan kerja	Komitmen	Kinerja
BO1	0.704			
BO2	0.863			
BO3	0,859			
BO4	0,749			
KK1		0,722		
KK2		0,783		
KK3		0,718		
KK4		0,726		
KOMIT1			0,729	
KOMIT2			0,795	
KOMIT3			0,716	
KIN1				0,718
KIN2				0,812
KIN3				0,763
KIN4				0,764

DISCRIMINANT VALIDITY

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan 2 (dua) cara, yaitu:

- a. Akar AVE, yaitu untuk mengetahui korelasi antar konstruk .

Pengujian validitas indikator dari nilai akar AVE dibandingkan dengan korelasi antar konstruk, untuk lebih jelasnya pada Tabel 2..

Tabel 2

NILAI AVERAGE VARIANCE EXTRACTED

	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,635
Kepuasan Kerja	0,544
Komitmen	0,559
Kinerja SDM	0,586

- Nilai akar AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) Organisasi sebesar 0,710 (0,635) lebih tinggi dibandingkan korelasi antara Budaya Organisasi dan terhadap Komitmen 0,293 dan Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 0,256.

- Nilai akar AVE (\sqrt{AVE}) konstruk Kepuasan Kerja sebesar 0,738 (“0,544) lebih tinggi dibandingkan korelasi antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen 0,448 dan Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 0,314.
- Nilai akar AVE (\sqrt{AVE}) konstruk Komitmen sebesar 0,748 (“0,559) lebih di bandingkan korelasi antara Komitmen terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 0,403.
- Nilai akar AVE (\sqrt{AVE}) konstruk Kinerja Sumber Daya Manusi sebesar 0,766 (“0,586) lebih tinggi dari korelasi dengan semua konstruk dalam model penelitian.

Sehingga semua konstruk dalam model yang di estimasikan memenuhi kriteria discriminant validity yang baik, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan pengaruh antara konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar dari pada nilai korelasi antar konstruk.

b. Korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain.

Tabel 3
CORRELATIONS OF THE LATENT VARIABLES

	Budaya	Kepuasan	Komitmen	Kinerja
Budaya	1,000			
Kepuasan	0,646	1,000		
Komitmen	0,583	0,638	1,000	
Kinerja	0,694	0,737	0,753	1,000

Nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain menunjukkan nilai yang positif dan sehingga semua konstruk dan model yang diestimasikan memenuhi kriteria discriminant validity yang baik, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang.

UJI RELIABILITAS

Pengukuran reliability menggunakan 2 (dua) cara :

Composite Reliability

Hasil *Composite Reliability* dikatakan reliabel jika nilai *Composite Reliability* antar konstruk dengan indikator-indikatornya memberikan hasil yang baik yaitu diatas 0,70 (Ghozali,2006).

Composite Reliability antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4
NILAI COMPOSITE RELIABILITY

	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0,873
Kepuasan Kerja	0,827
Komitmen	0,792
Kinerja	0,849

Tabel 4 menunjukkan dari hasil *Composite Reliability* masing-masing konstruk baik yaitu di atas 0,7. Dimana menurut Chin (Ghozali,2006) suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilainya di atas 0,7 serta dapat dipertahankan dan diterima pada nilai 0,50 hingga 0,60. Dapat di lihat disini untuk *Compositr Reliability* Budaya Organisasi sebesar 0,873, Kepuasan Kerja sebesar 0,827, Komitmen sebesar 0,792,dan Kinerja SDM sebesar 0,849. Nilai tersebut mengacu pada pendapat Chin maka hasil dari *Composite Reliability* masing-masing konstruk baik dan dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk. Karena hasil yang diperoleh memiliki nilai $> 0,7$, dari hasil diatas keseluruhan variabel memiliki nilai *Composite Reliability* $> 0,7$. Artinya memiliki nilai reliability yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya.

Dengan melihat Tabel 4 dapat dikatakan bahwa masing-masing konstruk (Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen, dan Kinerja SDM) memiliki nilai *Composite Reliability* $> 0,7$. Dengan demikian dapat dipastikan bahwa masing-masing konstruk reliabel. Reliabel di sini adalah bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian.

Average Variance Extrated (AVE)

Hasil *Average Variance Extrated (AVE)* dikatakan baik jika nila *Average Variance Extrated (AVE)* $> 0,5$ maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian.

Hasil analisis diperoleh nilai AVE pada variabel Budaya Organisasi sebesar (0,635) lebih besar dari 0,5 (0,710 $> 0,5$). Variabel Kepuasan Kerja sebesar (0,544) lebih besar dari 0,5 (0,738 $> 0,5$). Variabel Komitmen sebesar (0,559) lebih besar dari 0,5 (0,748 $> 0,5$). Variabel Kinerja SDM sebesar (0,586) lebih besar dari 0,5 (0,766 $> 0,5$). Dengan melihat tabel 4.22 maka keseluruhan variabel dari nilai AVE $> 0,5$ dan pada variabel Budaya Organisasi memiliki nilai yang paling tinggi (0,635) sehingga semua indikator variabel

yang digunakan pada penelitian adalah reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

PENGUJIAN MODEL STRUKTURAL (INNER MODEL)

Setelah model yang di estimasi memenuhi kriteria *Outer Model*. Berikutnya dilakukan pengujian model structural (*Inner Model*). Berikut adalah nilai R- Square pada konstruk

Tabel 5
R- SQUARE

	R-square
Budaya Organisasi	
Kepuasan Kerja	
Komitmen	0,457
Kinerja	0,713

Dengan melihat Tabel 5 memberikan nilai 0,457 untuk konstruk komitmen yang berarti bahwa Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, mampu menjelaskan varians Komitmen sebesar 45,7% . Nilai R juga terdapat pada kinerja SDM yang dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen yaitu sebesar 0,713 yang berarti bahwa Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan komitmen mampu menjelaskan varians Kinerja SDM sebesar 71,3% dan selebihnya di pengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

PENGUJIAN HIPOTESIS

Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 6 berikut ini :

Tabel 6
UJI HIPOTESIS
RESULTS FOR INNER WEIGHTS

<i>Pengaruh antar variabel</i>	<i>Original sampel estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-statistik</i>
Budaya organisasi -> Komitmen	0,293	0,293	0,125	2,348
Kepuasan kerja-> Komitmen	0,448	0,439	0,116	3,868

Budaya organisasi-> Kinerja	0,256	0,255	0,090	2,839
Kepuasan kerja-> Kinerja	0,314	0,320	0,087	3,610
Komitmen-> Kinerja	0,403	0,402	0,095	4,245

Hasil olah data di atas dapat diketahui dalam masing-masing hipotesis yang telah diajukan yaitu

1. Pengujian Hipotesis 1

Tabel 6 menunjukkan adanya pengaruh antara Budaya organisasi sumber daya manusia dengan komitmen sumber daya manusia dengan t statistik 2,348, maka pengujian menunjukkan hasil yang signifikan sedangkan t statistik lebih besar dari t tabel 1,671 ($t_{hitung} (2,348) > t_{tabel} (1,671)$). Maka, hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0,293 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Budaya organisasi sumber daya manusia dengan komitmen sumber daya manusia adalah positif. Dengan demikian hipotesis H1 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Bila budaya organisasi sumber daya manusia meningkat, maka komitmen sumber daya manusia juga meningkat” diterima.

2. Pengujian Hipotesis 2

Tabel 6 menunjukkan adanya pengaruh antara kepuasan kerja sumber daya manusia dengan komitmen sumber daya manusia dengan t statistik 3,868 pengujian menunjukkan hasil signifikan sedangkan t statistik lebih besar dari t tabel 1,671 ($t_{hitung}(3,868) > t_{tabel} (1,671)$). Maka, hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Nilai original sampel estimate adalah positif yaitu sebesar 0,448 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara kepuasan kerja sumber daya manusia dengan komitmen sumber daya manusia adalah positif dengan demikian hipotesis H2 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “kepuasan kerja sumber daya manusia meningkat, maka komitmen sumber daya manusia juga meningkat” diterima

3. Pengujian Hipotesis 3

Pada tabel 6 menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia dengan t statistik 2,839 pengujian menunjukkan hasil signifikan sedangkan t statistik lebih besar dari t tabel 1,671 ($t_{hitung} (2,839) > t_{tabel} (1,671)$). Maka hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Nilai original sampel estimate adalah positif yaitu sebesar 0,256 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia adalah positif

ini yang menyatakan bahwa “Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia“. Dalam arti bahwa budaya organisasi meningkat, maka kinerja sumber daya manusia juga meningkat sehingga hipotesis H3 diterima.

4. Pengujian Hipotesis 4

Pada tabel 6 menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja sumber daya manusia terhadap kinerja sumber daya manusia dengan t statistik 3,610 pengujian menunjukkan hasil signifikan sedangkan t statistik lebih besar dari pada t tabel 1,671 (t hitung (3,610) > t tabel (1,671)). Maka hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Nilai original sampel estimate adalah positif yaitu sebesar 0,314 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara kepuasankerja sumber daya manusia terhadap kinerja sumber daya manusia adalah positif. Dengan demikian hipotesisi H4 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Kepuasan kerja sumber daya manusia berpengaruh terhadap Kinerja sumber daya manusia” dalam arti bahwa kepuasan kerja sumber daya manusia meningkat, maka kinerja sumber daya manusia juga meningkat sehingga hipotesis H4 **diterima**.

5. Pengujian Hipotesis 5

Pada tabel 6 menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen sumber daya manusia terhadap kinerja sumber daya manusia dengan t statistik 4,245 pengujian menunjukkan hasil signifikan sedangkan t statistik lebih besar dari pada t tabel 1,671 (t hitung (4,245) > t tabel (1,671)). Maka, hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Nilai original sample estimate adalah positif sebesar 0,403 yang menunjukkan hubungan arah komitmen sumber daya manusia terhadap kinerja sumber daya manusia adalah positif. Dengan demikian hipotesis H5 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “komitmen sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia”. Dalam arti bahwa komitmen meningkat maka kinerja sumber daya manusia juga meningkat sehingga hipotesis H5 **diterima**.

SIMPULAN

Hasil yang diperoleh dari uji masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh budaya organisasi (dengan adanya integritas, sikap terbuka dalam penyelesaian pekerjaan, memiliki profesionalisme, serta keteraturan pegawai)

- terhadap komitmen artinya makin baik budaya organisasi akan meningkatkan komitmen guru.
2. Kepuasan kerja (kesempatan promosi, gaji sebanding dengan beban kerja, rekan kerja, serta atasan) berpengaruh terhadap komitmen artinya makin baik kepuasan kerja maka akan meningkatkan komitmen guru.
 3. Ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia artinya makin baik budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.
 4. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia artinya makin baik kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.
 5. Adanya pengaruh komitmen (hasrat untuk mencapai prestasi, memiliki kemauan, serta memiliki ikatan emosional) terhadap kinerja sumber daya manusia artinya makin tinggi komitmen akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja* (Jakarta:Gramedia Pustaka Utama, 2002)
- Allen, NJ., Meyer PJ. And Smith CA, 1993, *Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4
- Dwi Cahyono, Imam Ghozali, 2002, *Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional, dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi*, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 5, No. 3.
- Koesmono, Teman H. 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7 No. 2.
- Luthans E.A., 1992, *Organizational Behavior*, Sixth Edition, Singapore: McGraw Hill Book Co.
- Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung : Mandor Maju, 2001).
- Soebagyo Atmodiwiryo, 2000, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta, Ardadirya.
- Soeprihantono, J., 1988, *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta : BPFY-Yogyakarta

Sitty, Yuwalliatin, 2006, Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif, *EKOBIS*, Vol. 7 No. 2

Zadjuli, Suroso Imam, 2001, Peranan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan Dalam Pengatahuan Sumber Daya Manusia Serta Profesionalisasi di Era Global. Kuliah Perdana Universita Internasional Batam Tahun Akademik 2001/2002 di Kampus Universitas Internasional Batam.