

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Deskripsi Konseptual

1. Kinerja

Kinerja dalam buku-buku manajemen dan perilaku organisasi dikenal sebagai *job performance*. Job dapat didefinisikan sebagai kerja atau pekerjaan sedangkan *performance* sebagaimana disebut oleh Robbins dan Coulter, “*performance is the end result of an activity*”.¹ Hasil akhir dari sebuah aktivitas yang bisa didefinisikan sebagai prestasi kerja.

Kinerja sebagaimana didefinisikan oleh Gibson et al, “*job performance is the outcomes of jobs that relate to the purposes of the organization such as quality, efficiency, and other criteria of affectiveness*”.² Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan dari organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria lain demi efektivitas organisasi. Pendapat ini lebih menekankan bahwa kinerja sangat erat kaitannya dengan tujuan sebuah organisasi.

¹ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management* (England: Pearson education limited, 2012), h. 520

² Gibson et al, *Organization: Behavior, Structure, Processes* (New York: McGraw-hill, 2009), h.372

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Mangkunegara, bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.³

Menurut Amstrong dan Baron yang dikutip oleh Wibowo, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.⁴ Sedangkan menurut Wibowo, kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut.⁵

Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya yang akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Selanjutnya menurut Rue dan Byars mendefinisikan kinerja adalah:

Define performance as how well an employee meets the requirements of the job. Basically the employee's performance

³ Mangkunegara, A. A. Prabu. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Aditama, 2005). h.67

⁴ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2007). h.2

⁵ *Ibid.*, h.4

*is determined by three factors: effort, ability, and direction. Effort refers to how hard a person works; ability is an effort that is related to one's ability, and direction is the activity that refers to how well the person understands what is expected from work. It means that the performance will be realized when in the process of achievement; it is supported by three factors that cannot be separated. If one factor is not possessed by the teacher, then the performance will be low.*⁶

Mendefinisikan kinerja sebagai seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan pekerjaan. Pada dasarnya kinerja karyawan ditentukan oleh tiga faktor: usaha, kemampuan, dan arah. Usaha mengacu pada seberapa keras seseorang bekerja. Kemampuan merupakan upaya yang berhubungan dengan kemampuan seseorang, dan arah adalah kegiatan yang mengacu pada seberapa baik seseorang memahami apa yang diharapkan dari pekerjaan. Dapat disimpulkan menurut Rue dan Byars, bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh tiga faktor, yaitu: usaha, kemampuan, dan arah.

Pengertian kinerja secara umum adalah suatu jenis pekerjaan yang dilakukan seseorang dalam tugas sehari-harinya sebagai guru. Sehingga dapat diartikan bahwa kinerja guru adalah hasil yang telah dicapai seorang guru dalam melaksanakan tugas pokoknya. Dari pengertian tersebut, bahwa keberhasilan seorang guru dalam meraih

⁶ Jaja Suderajat dkk, *Supervision, Leadership, and Working Motivation to Teachers' Performance*, (*International Journal of Managerial Studies and Research*, Volume 3, Issue 6, 2015), h.147 (25-10-2016)

kinerja guru ditentukan oleh seberapa besar karya yang dapat menunjang proses belajar mengajar.

Kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian, *review* atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia. Melalui monitoring, dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja setiap periodik untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja.

Menurut Payaman J. Simanjuntak, mengatakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja individu, kinerja kelompok, dan kinerja perusahaan, dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ekstern organisasi.⁷

Dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja berkaitan dengan hasil kerja seseorang dalam mencapai tujuan yang

⁷ Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja* (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2005), h. 1

telah ditetapkan dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Maka seluruh sumber daya manusia diharapkan memiliki kinerja yang baik, sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dapat terlaksana dengan baik dan dipertanggungjawabkan.

Seorang guru yang memiliki kinerja tinggi merupakan hasil dari kombinasi upaya berapa banyak dalam melaksanakan pekerjaan, bagaimana kompetensi yang tinggi untuk melakukan pekerjaan serta sejauh mana dari tujuan pekerjaan dipahami dengan baik. Prinsip-prinsip dasar dalam berkinerja baik adalah untuk menjunjung tinggi kejujuran yang sangat, untuk melakukan proses belajar yang maksimal, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, memiliki tujuan yang jelas, untuk berkonsentrasi pada hasil dan untuk bekerja sama, memiliki pola kerja terus menerus, dan selalu melakukan perbaikan terus-menerus.

Selanjutnya menurut Schermerhon, Hunt dan Osborn menjelaskan kinerja:

Schermerhon, Hunt and Osborn explain that the performance is much influenced directly by 1) the individual attributes such as the ability and experience, 2) organizational support such as resources and technology, and 3) business or a person's willingness to work hard at any job. The achievement of very highly performed teacher cannot be separated from the influence of a leader, co-workers, stakeholders as well as a very strong effort from individuals themselves.⁸

⁸ *Ibid.*, h. 147

Berdasarkan definisi tersebut bahwa, kinerja banyak dipengaruhi langsung oleh 1) atribut individual seperti kemampuan dan pengalaman, 2) dukungan organisasi seperti sumber daya dan teknologi, dan 3) bisnis atau kesediaan seseorang untuk bekerja keras di pekerjaan apa pun. Pencapaian yang sangat sangat dilakukan guru tidak lepas dari pengaruh pemimpin, rekan kerja, stakeholder serta usaha yang sangat kuat dari individu itu sendiri.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil, pandangan atau produk dari usaha dan kegiatan dalam rangka memenuhi kriteria pekerjaan di sebuah rentang waktu tertentu, dengan indikator:

- 1) Penyusunan rencana pelajaran
- 2) Menyenangkan lingkungan pengajaran dan pembelajaran
- 3) Kelas yang kondusif
- 4) Manajemen penilaian
- 5) Pengembangan profesional
- 6) Pengadministrasian / pengarsipan, dan
- 7) Melaporkan hasil pekerjaan

Selanjutnya, Jaja Suderajat, Thamrin Abdullah, dan Widodo Sunaryo dalam Jurnal Internasional berjudul *Supervision, Leadership, and Working Motivation to Teachers' Performance*, mengenai kinerja:

*Many factors affect the performance of a teacher in an organization either human or nonhuman that may hinder the teachers' performance such as regular supervision, school leadership and motivation. Thus, performance of a teacher in the school is the ability to show the results of the output of activities carried out within a certain time.*⁹

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru dalam suatu organisasi baik manusia atau bukan manusia yang dapat menghambat kinerja guru seperti pengawasan rutin, kepemimpinan sekolah dan motivasi. Dengan demikian, kinerja guru di sekolah adalah kemampuan untuk menampilkan hasil output dari kegiatan yang dilakukan dalam waktu tertentu. Dari pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah pengawasan rutin, kepemimpinan sekolah dan motivasi.

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik.¹⁰ Oleh karena itu, kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam menjalankan tugasnya serta menggambarkan adanya suatu

⁹ Jaja Suderajat dkk. *op.cit*, h.147

¹⁰ Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 54

perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010, kinerja guru adalah hasil penilaian terhadap proses dan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya.¹¹ Peran seorang guru sangat menentukan mutu pendidikan, berhasil tidaknya proses pembelajaran, terorganisasikannya sarana prasarana, peserta didik, media, alat dan sumber belajar.

Kinerja guru secara langsung mengacu pada perwujudan keadaan tingkat perilaku guru dengan sejumlah persyaratan. Kinerja seseorang, kelompok atau organisasi tidak sama, satu dengan yang lain tergantung dengan tugas dan tanggung jawab secara professional. Kinerja guru yang baik akan menghasilkan prestasi belajar peserta didik yang baik.

Pengalaman guru adalah seberapa besar pengalaman yang telah dijalani oleh guru dapat meningkatkan kinerjanya. Pengembangan profesional pada guru diharapkan guru dapat mengembangkan profesinya yang dilandasi penguasaan dasar-dasar professional guru dalam kegiatan pembelajaran terhadap peserta didik di dalam maupun di luar kelas.

¹¹ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010 Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru Dan Angka Kreditnya. (27-10-2016)

Berikut yang dapat dijadikan indikator standar kinerja guru diantaranya:¹²

Standar 1: *Knowledge, Skills, and Dispositions*

Standar 2: *Assessment System and Unit Evaluation*

Standar 3: *Field Experience and Clinical Practice*

Standar 4: *Diversity*

Standar 5: *Faculty Qualification, Performance, and Development*

Standar 6: *Unit Governance and Resources*

Indikator di atas menunjukkan bahwa standar kinerja guru merupakan suatu bentuk kualitas atau patokan yang menunjukkan adanya jumlah dan mutu kerja yang harus dihasilkan guru meliputi; pengetahuan, keterampilan, sistem penempatan dan unit variasi pengalaman, kemampuan praktis, kualifikasi, hasil pekerjaan, dan pengembangan.

Menurut Gibson, faktor yang menentukan kinerja seseorang dikelompokkan menjadi tiga faktor utama yaitu¹³: (1) Faktor individu yang terdiri dari pemahaman terhadap pekerjaan, kemampuan, keterampilan, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, tingkat sosial ekonomi dan faktor demografi. Kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kerja dan kinerja

¹² Supardi, *op.cit.*, h. 49

¹³ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan sumber daya manusia*, (Jakarta, Rineka Cipta, 2006) h.124-125

individu, (2) Faktor psikologis, terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan, peran, sikap terhadap pekerjaan, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja dan sebagainya, (3) Faktor organisasi, terdiri dari struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sumber daya, sistem penghargaan (*reward system*).

Tiap individu, kelompok atau organisasi memiliki kriteria penilaian tertentu atas kinerja dan tanggung jawab yang diberikan. Secara individual, kinerja seseorang ditentukan oleh beberapa bidang sebagai berikut: ¹⁴ (a) Kemampuan (*ability*), (b) Komitmen, (*commitment*), (c) Umpan balik (*feedback*), (d) Kompleksitas tugas (*task complexity*), (e) Kondisi yang menghambat (*situational constraint*), (f) Tantangan (*challenge*), (g) Tujuan (*goal*), (h) Fasilitas, keakuratan dirinya (*self-efficacy*), (i) Arah (*direction*), (j) Usaha (*effort*), (k) Daya tahan/ketekunan (*persistence*), (l) Strategis khusus dalam menghadapi tugas (*task specific strategies*).

Kinerja pegawai dapat dilihat dari seberapa baik kualitas pekerjaan yang dihasilkan, tingkat kejujuran dalam berbagai situasi, inisiatif dan prakarsa memunculkan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas, sikap karyawan terhadap pekerjaan dalam (suka atau tidak suka, menerima atau menolak), kerja sama dan keandalan, pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan, pelaksanaan

¹⁴ Supardi, *op. cit.*, h. 48

tanggung jawab, pemanfaatan waktu serta pemanfaatan waktu secara efektif.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi maupun individu adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan. Kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor yaitu lingkungan, karakteristik individu, karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan.¹⁵

Dengan demikian, dapat diartikan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, serta sikap. Karakteristik individu sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan.

Penilaian kinerja guru menurut Gaffar yang dikutip oleh Supardi dapat dilihat pada aspek: "*penguasaan content knowledge, behavioral skill, dan human relation skill*". Michel juga mengatakan bahwa aspek yang dilihat dalam menilai kinerja individu, yaitu: "*quality of work, promptness, iniatif, capability, and communication*".¹⁶ Kinerja guru dinilai dari penguasaan keilmuan, keterampilan tingkah laku, kemampuan membina hubungan, kualitas kerja, inisiatif, kapasitas diri serta kemampuan dalam berkomunikasi.

¹⁵ *Ibid.*, h. 50

¹⁶ Supardi, *op.cit.*, h. 70

Dari berbagai uraian di atas dapat disintesis kinerja adalah serangkaian perilaku dan hasil kerja individu atau kelompok untuk mewujudkan tujuan organisasi. Indikator kinerja meliputi: (1) kualitas hasil kerja, (2) kuantitas hasil kerja, (3) waktu dalam menjalankan tugas, dan (4) Inisiatif.

2. Budaya Organisasi

Budaya berasal dari kata Sanskerta “budhayah”, yaitu bentuk dari “budi” atau “akal”.¹⁷ Banyak orang mengartikan budaya /kebudayaan dalam arti terbatas/sempit, yaitu pikiran, karya dan hasil karya manusia yang memenuhi hasrat akan keindahan dengan hanya terbatas pada seni.¹⁸

Vijay Sathe berpendapat bahwa “*culture is the set of important assumption (often unstated) that members of a community share in common*”.¹⁹ Budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat.

Menurut Edgar H. Schein yang dikutip oleh Khairul Umam berpendapat bahwa budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu

¹⁷ F.X. Suwanto dan Koeshartono, *Budaya Organisasi, kajian konsep dan implementasi* (Yogyakarta: Universitas Atmajaya, 2009) h.1

¹⁸ *Ibid.*, h. 1

¹⁹ Talizudhu Ndraha, *Budaya Organisasi* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010) h. 43

sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan intergrasi internal yang resmi dengan baik. Oleh karena itu, budaya diajarkan (diwariskan) kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.²⁰

Berdasarkan pendapat dari berbagai ahli yang dijelaskan diatas dapat disintesis bahwa budaya adalah nilai-nilai, adat-istiadat, dan pola asumsi dasar perilaku yang diciptakan dan ditemukan lalu dikembangkan oleh anggota masyarakat atau kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah-masalah dengan baik.

Manusia, baik secara individu-individu, dalam kelompok, dan organisasi memiliki naluri untuk dikenal oleh manusia lainnya atau lingkungannya. Oleh karena itu, manusia akan selalu berusaha melakukan sesuatu yang berbeda, baik dalam sikap atau perilaku yang khas maupun dalam bentuk hasil karya tertentu. Perilaku tertentu atau hasil karya tersebut akan menjelma menjadi identitas dan citra manusia, baik secara individu, kelompok organisasi, bahkan komunitas masyarakat tertentu.

Definisi organisasi adalah tempat atau wadah orang-orang yang berkumpul bekerja sama secara rasional dan sistematis,

²⁰ Khairul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012) h. 122

terencana, terorganisasi, dipimpin, dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya organisasi (uang, material, mesin, metode, lingkungan, sarana-prasarana, data, dan lain-lain) secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kerja sama ini adalah kerja sama yang terarah pada pencapaian tujuan, yaitu dengan mengikuti pola interaksi antarindividu atau kelompok. Pola interaksi tersebut diselaraskan dengan berbagai aturan, norma, keyakinan, nilai-nilai tertentu sebagaimana ditetapkan oleh para pendiri organisasi. Keseluruhan pola interaksi tersebut dalam waktu tertentu akan membentuk kebiasaan bersama atau membentuk budaya organisasi.

J. R. Schermerhorn berpendapat bahwa "*organization is a collection of people working together in a division of labor to achieve a common purpose*".²¹ Organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Pendapat mengenai organisasi yang dijelaskan tersebut dapat disintesis bahwa organisasi adalah sekumpulan orang untuk bekerjasama guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan atau serangkaian tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Menurut Robbins dan Judge yang dikutip oleh Danang dan Burhanudin mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem

²¹ *Ibid.*, h. 127

makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.²²

Taliziduhu Ndraha mengemukakan pendapat Edward Burnett bahwa:

*Culture or civilization, take in its wide technographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by men as a member of society.*²³

Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas, meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan/percaya, seni, moral, hukum, adat-istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat. Dapat disimpulkan budaya menurut Edward yaitu ilmu pengetahuan, keyakinan/percaya, seni, moral, hukum, dan adat-istiadat.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki: “*Organizational culture is the set of shared, taken-for-granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, think about, and reacts to its various environments*”.²⁴ Budaya organisasi adalah seperangkat besama, diambil untuk diberikan asumsi implisit bahwa kelompok yang memegang dan yang menentukan bagaimana

²² Danang Sunyoto dan Burhanudin, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: CAPS, 2011) h. 149

²³ Talizudhu Ndraha, *op.cit.*, h. 43

²⁴ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2008) h. 66

memandang, memikirkan, dan bereaksi terhadap berbagai lingkungan.

Menurut Lies Putriana Husein Umar and Hanes Riady, *International Journal of Education and Research*:

*Organizational culture is common values and behaviors of the people that considered as a tool leads to the successful achievement of organizational goals. A cultural value that constitutes a system could be a basic assumption of an organization to move in improving a performance, one of which the formation of a strong culture that can affect.*²⁵

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan perilaku orang-orang yang dianggap umum sebagai alat mengarah ke keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebuah nilai budaya yang merupakan sebuah sistem bisa menjadi asumsi dasar dari suatu organisasi untuk bergerak dalam meningkatkan kinerja, salah satunya pembentukan budaya yang kuat yang dapat mempengaruhi. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai dan perilaku individu yang dapat mempengaruhi dari suatu organisasi untuk bergerak dalam meningkatkan kinerja.

Sedangkan menurut Edgar H. Schein yang dikutip oleh Anwar Prabu berpendapat bahwa:

An organization's culture is a pattern of basic assumptions invented, discovered or developed by a given group as it learns

²⁵ Lies Putriana Husein Umar and Hanes Riady, *The Impact of Organizational Culture On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Job Performance (International Journal of Education and Research Vol. 3 No. 9, 2015)*. h. 104

*to cope with its problems of external adaptations and internal intergration that has worked well enough to be considered valid and to be considered valid and to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems.*²⁶

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dijadikan sebagai pedoman tingkah laku setiap anggota dalam organisasi.

Dari berbagai pendapat mengenai budaya organisasi dapat disintesis, budaya organisasi adalah nilai-nilai, adat istiadat, moral atau perilaku individu untuk menentukan bagaimana memandang, memikirkan, dan bereaksi dalam suatu lingkungan untuk keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dalam meningkatkan kinerja.

Fungsi budaya organisasi itu adalah: pertama, budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. Kedua, budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah untuk membangkitkan

²⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: PT Refika Aditama, 2005) h.113

komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, daya meningkatkan kemantapan sistem sosial karena budaya merupakan perekat social yang membantu menyatukan organisasi dengan menyediakan standar tentang apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan. Kelima, budaya memberi alasan dan mekanisme kontrol yang mengarahkan dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.²⁷

Dalam dunia pendidikan budaya organisasi dikenal dengan istilah *Academic Culture* (kultur akademik). Kultur akademik pada intinya mengatur para pendidik agar pendidik dalam hal ini guru memahami bagaimana seharusnya bersikap terhadap profesinya, beradaptasi terhadap rekan kerja dan lingkungan kerjanya serta berlaku reaktif terhadap kebijakan kepala sekolah, sehingga terbentuklah sebuah sistem nilai, kebiasaan, etos kerja yang terinternalisasikan dalam kehidupannya sehingga mendorong adanya apresiasi dirinya terhadap peningkatan kerja.

Sekolah merupakan suatu organisasi yang memiliki budaya organisasi. Budaya organisasi di sekolah dapat diartikan sebagai nilai atau kebiasaan yang meningkatkan komponen-komponen yang ada di dalam sekolah yang terjadi melalui interaksi satu sama lain dalam rangka meningkatkan kualitas sekolah. Menilai suatu budaya

²⁷ Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Prentice Hall, 2008) h.725

organisasi dapat dilihat dengan menggunakan karakteristik. Dengan adanya karakteristik budaya organisasi akan menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan, dan cara-cara anggota organisasi seharusnya bersikap.

Dalam hal ini Robbins memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:²⁸ (1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif, beran mengambil resiko dan membangkitkan ide karyawan/ guru. (2) Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian. (3) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*). Penerapan dalam organisasi adalah menganalisis dan mengevaluasi pelaksanaan tugas. (4) Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), Penerapan dalam organisasi antara lain: mendorong karyawan yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menjalankan ide-ide. (5) Berorientasi tim (*team orientation*). Penerapan dalam organisasi adalah dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerjasama

²⁸ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009) hh. 171-172

dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota lain. (6) Agresivitas (*aggressiveness*). Penerapan dalam organisasi adalah persaingan yang sehat antar karyawan dalam bekerja, karyawan didorong untuk mencapai produktivitas optimal. (7) Stabilitas/kemantapan (*stability*). Penerapan dalam organisasi adalah manajemen mempertahankan karyawan yang berpotensi, evaluasi penghargaan dan kinerja.

Dari paparan di atas dapat disintesis bahwa, budaya organisasi adalah nilai-nilai, adat istiadat, moral atau perilaku individu untuk menentukan bagaimana memandang, memikirkan, dan bereaksi dalam suatu lingkungan untuk keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dalam meningkatkan kinerja. Indikator budaya organisasi meliputi: (1) inovatif, (2) perhatian terhadap detail, (3) orientasi hasil, (4) orientasi orang, (5) orientasi tim, (6) berkompetisi (7) stabilitas.

3. Komunikasi Organisasi

Komunikasi mengandung makna bersama-sama (*common*). Istilah komunikasi atau *communication* berasal dari bahasa Latin, yaitu *communicato* yang berarti pemberitahuan atau pertukaran. Kata sifatnya *communis*, yang bermakna umum atau bersama-sama.

Pengertian komunikasi menurut Thomas S. Bateman dan Scott: *“communication is the transmission of information and meaning from one party to another through the use of shared symbols”*.²⁹ Komunikasi adalah transmisi informasi dan makna dari satu pihak kepada pihak lain melalui penggunaan bersama simbol-simbol.

Menurut Sarah Trenholm dan Arthur Jensen yang dikutip oleh Wiryanto mendefinisikan komunikasi demikian: *“a process by which a source transmits a message to a receiver through some channel”*.³⁰ Komunikasi adalah suatu proses di mana sumber mentransmisikan pesan kepada penerima melalui beragam saluran.

Hoveland mendefinisikan komunikasi, demikian: *“the process by which an individual (the communicator) transmits stimuli (usually verbal symbols) to modify, the behavior of other individu”*. Komunikasi adalah proses di mana individu mentransmisikan stimulus untuk mengubah perilaku individu yang lain.³¹

Menurut Stephen P. Robbins :

Probably the most frequently cited source of interpersonal conflict is poor communication. Because we spend nearly 70 percent of waking hours communicating-reading, writing, speaking, listening-it seems reasonable to conclude that one of

²⁹ Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell, *Management*, (New York: McGraw-Hill Companies, 2002). h. 466

³⁰ Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2004). h. 6

³¹ *Ibid*, h. 6

*the most inhibiting forces to successful group performance is a lack of effective communication.*³²

Mungkin yang paling sering dikutip sumber konflik itu miskin komunikasi interpersonal. Karena kita hampir menghabiskan 70% dari membangun waktu membaca komunikasi, menulis, berbicara, mendengarkan tampaknya masuk akal untuk menyimpulkan bahwa salah satu yang paling menghambat kekuatan untuk sukses kelompok kinerja adalah kurangnya komunikasi efektif.

Menurut Rasool Nazari dan Mohammad Ehsani dkk, *“Guo, in every organization effective communication can be one of the most important factors for achieve organization goals”*.³³ Guo mengatakan dalam setiap organisasi komunikasi yang efektif dapat menjadi salah satu faktor yang paling penting untuk mencapai tujuan organisasi.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter memiliki pendapat mengenai komunikasi organisasi, sebagaimana dalam tulisannya” *...organizational communication, which is all the pattern, network, and systems of communication within is an organization*”.³⁴ Komunikasi organisasi, yaitu adalah semua pola, jaringan, dan sistem komunikasi dalam suatu organisasi.

³² Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, (New Jersey: Prentice Hall, 2004). h. 113

³³ Rasool Nazari dan Mohammad Ehsani dkk, *The Effects of Communication Skills and Interpersonal Communication on Organizational Effectiveness of Iranian Sport Managers and Presenting a Model (Middle-East Journal of Scientific Research 10 (6): 702-710, 2011)*. h. 703

³⁴ Stephen P Robin dan Mary Coulter, *Manajemen 11 th Edition* (New Jersey: Pearson Education, 2012) h.405

Zelko dan Dance berpendapat mengenai komunikasi organisasi yang dikutip oleh Arni Muhammad, komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi dalam organisasi itu sendiri seperti komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi sesama karyawan yang sama tingkatnya. Sedangkan komunikasi eksternal adalah komunikasi yang dilakukan organisasi terhadap lingkungan luarnya, seperti komunikasi dalam penjualan hasil produksi, pembuatan iklan, dan hubungan dengan masyarakat umum. Komunikasi organisasi mempunyai dimensi yaitu dimensi komunikasi pribadi diantara sesama anggota organisasi yang berupa pertukaran secara informal mengenai informasi dan perasaan di antara sesama anggota organisasi.³⁵

Sedangkan menurut Goldhaber yang dikutip oleh Arni, definisi komunikasi organisasi; "*organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty*".³⁶ Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung

³⁵ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007) h.68

³⁶ *Ibid*, h.67

satu ama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.

Dede Mulyana juga berpendapat mengenai komunikasi organisasi yang dikutip oleh Abdullah Masmuh, bahwa komunikasi organisasi terjadi dalam suatu jaringan yang lebih besar dari pada komunikasi kelompok. Komunikasi organisasi seringkali melibatkan juga komunikasi diadik, komunikasi antarpribadi dan ada kalanya juga komunikasi publik. Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal. Sedangkan komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi, seperti komunikasi antar sejawat, juga terasuk gossip.³⁷

Ada pergolongan komunikasi dalam organisasi yang biasa dipakai, yaitu:

a) Komunikasi Lisan dan tertulis

Komunikasi lisan dan tertulis ini adalah bentuk pesan yang akan disampaikan. Bentuk komunikasi; terutama komunikas antar pribadi (*interpersonal communication*); disampaikan secara lisan maupun tertulis. Kedua bentuk komunikasi ini mempunyai perbedaan yang sangat besar dalam kemampuan

³⁷ Abdullah Masmuh, *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktik* (Malang: UMM Press, 2010) h.6

mengungkapkan secara jelas dan tepat atas informasi yang dikirimkan. Namun demikian, banyak orang yang menyukai komunikasi lisan karena situasi keakraban yang ditimbulkannya. Sedangkan orang lain berhasil dicapai melalui komunikasi lisan maupun tertulis; biasanya pada kesempatan atau saat yang berbeda; dengan maksud untuk meningkatkan kemungkinan pemahaman atas pesan-pesan yang dikirimkan.

Komunikasi lisan dan tertulis digunakan dalam situasi tertentu. Pertimbangan waktu, biaya, ketepatan, preferensi pribadi, keterampilan berkomunikasi individual, sumber-sumber daya yang tersedia, dan pertimbangan lain menjadi kriteria pengambilan keputusan dalam memilih apakah pesan-pesan akan disampaikan dalam bentuk lisan atau tertulis. Sebagai contoh, dengan adanya pengecualian tertentu; pada umumnya pesan-pesan lisan lebih mudah dan cepat dikirimkan, dan biayanya lebih murah dibandingkan pesan-pesan yang disampaikan secara tertulis.

b) Komunikasi Verbal dan Non Verbal

Jika dua orang berinteraksi mengenai perasaan, gagasan-gagasan, dan ide-ide yang timbul akan dikomunikasikan. Informasi mengenai perasaan seseorang dikemukakan secara lisan melalui apa yang dikatakan dan bagaimana mengatakannya.

Arti dari kata atau kalimat diperjelas melalui tinggi rendahnya nada suara, perubahan nada suara, keras tidaknya suara, dan kapan komunikator berbicara.

Perasaan seseorang juga dapat dinyatakan melalui berbagai isyarat-isyarat atau signal-signal non-verbal dalam percakapan tatap-muka langsung, perasaan, keadaan jiwa, atau suasana hati seseorang dinyatakan melalui gerakan isyarat (*gesture*), ekspresi wajah, posisi dan gerakan badan, postur, kontak fisik, kontak pandangan mata, dan stimulasi non-verbal lain yang sama pentingnya dengan kata-kata yang diucapkan. Ekspresi, gerakan isyarat, gerakan dan posisi badan tersebut secara keseluruhan sering disebut sebagai bahasa tubuh (*body language*) yang menyatakan sikap dan perasaan seseorang.

Contoh; jika seorang karyawan berusaha menghindari bertatapan mata dengan rekan sekerjanya dan memperlihatkan seolah-olah dia sedang sibuk menyusun arsip-arsip di kantornya, maka mungkin dia mengisyaratkan bahwa dia tidak mau diganggu. Untuk memperluas isyarat-isyarat non verbal ini, misalnya lamanya tatapan mata seseorang, bagaimana cara memutuskan pembicaraan dengan lawan berbicara kita, antusiasme atau minat yang diperlihatkan melalui tepukan tangan, ada tidaknya senyum, dan lain sebagainya.

c) Komunikasi ke Bawah, ke Atas, dan ke Samping

Penggolongan komunikasi ke bawah, ke atas, dan kesamping (*lateral*) ini didasarkan pada arah aliran pesan-pesan dan informasi didalam suatu organisasi.

- 1) Komunikasi ke bawah, aliran informasi dalam komunikasi ke bawah mengalir dari tingkatan manajemen puncak ke manajemen menengah, manajemen yang lebih rendah, dan akhirnya sampai pada karyawan operasional. Komunikasi ke bawah mempunyai fungsi pengarahan, perintah, indoktrinasi, inspirasi, dan evaluasi. Komunikasi kebawah juga berisi informasi mengenai tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan, peraturan, pembatasan, insentif, tunjangan, dan hak-hak karyawan dan bawahan dapat menerima umpan balik tentang seberapa jauh mereka telah melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik.
- 2) Komunikasi ke atas, aliran komunikasi ke atas dari hirarki wewenang yang lebih rendah ke yang lebih tinggi. Fungsi utamanya adalah untuk memperoleh informasi mengenai kegiatan, keputusan, dan pelaksanaan pekerjaan karyawan pada tingkat yang lebih rendah. Komunikasi ke atas berupa laporan prestasi kerja (*performance report*), sasaran dan

rekomendasi, usulan anggaran, pendapat atau opini, keluhan, permohonan bantuan, atau instruksi.

Media atau saluran yang banyak digunakan dalam komunikasi ke atas adalah pertemuan tatap muka langsung, pertemuan berencana kelompok karyawan, percakapan informal dengan pimpinan pembicaraan lewat telepon, dan catatan dan memo tertulis.

- 3) Komunikasi ke samping, terjadi antara dua pejabat atau pihak yang berada dalam tingkatan hirarki wewenang yang sama (komunikasi horizontal) atau antara orang atau pihak pada tingkatan yang berbeda yang tidak mempunyai wewenang langsung terhadap pihak lainnya. Komunikasi ini berfungsi sebagai alat utama untuk mengkoordinasikan dan mempersatukan semua bagian yang ada dalam struktur organisasi perusahaan. Fungsi utama komunikasi ke samping dalam jaringan kerja komunikasi formal adalah pengkoordinasian dan pemecahan masalah. Komunikasi ke samping hendaknya harus tetap dijaga agar atasan tetap terlibat, supaya mereka dapat memonitor perkembangan dan tetap dapat mempertahankan pengawasan yang efektif.

Media komunikasi yang banyak digunakan dalam komunikasi ke samping adalah pertemuan tatap-muka langsung (panitia

dan konferensi), pembicaraan lewat telepon, memo tertulis, perintah kerja dalam bentuk surat tugas, dan formulir permohonan.

d) Komunikasi Formal dan Informal

Bila pesan-pesan atau informasi dikirimkan, ditransfer, dan diterima melalui pola hirarki kewenangan organisasi yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi yang biasanya disebut sebagai rantai komando, maka terjadilah komunikasi formal. Miftah Thoha mendefinisikan komunikasi organisasi formal merupakan proses komunikasi yang mengikuti jalur hubungan formal yang tergambar dalam susunan atau struktur organisasi.

Adapun komunikasi organisasi informal adalah proses komunikasi dimana arus informasinya sesuai dengan kepentingan dan kehendak masing-masing pribadi yang ada dalam organisasi tersebut.

1) Komunikasi formal, komunikasi ini terjadi antara karyawan melalui garis kewenangan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Dari kewenangan ini menyediakan saluran-saluran dimana prosedur kerja, instruksi, dan gagasan dan umpan balik mengenai pelaksanaan pekerjaan bawahan disampaikan ke bawah dari pimpinan yang lebih tinggi ke karyawan bawahannya. Dalam menggunakan komunikasi

formal ini, sangat penting bagi manajemen menciptakan kondisi yang menyenangkan terjadinya komunikasi ke atas maupun komunikasi ke samping yang telah dibicarakan di bagian sebelumnya. Komunikasi ke samping yang terjadi di antara karyawan pada tingkatan yang relatif sama dalam organisasi, mempunyai peranan penting dalam mengkoordinasikan kegiatan mereka dan membantu interaksi di antara mereka dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

- 2) Komunikasi informal, terjadi di antara karyawan dalam suatu organisasi yang dapat berinteraksi secara bebas satu sama lain terlepas dari kewenangan dan fungsi jabatan mereka. Komunikasi informal dilakukan melalui tatap muka langsung dan pembicaraan lewat telepon.³⁸

Adapun hambatan bagi komunikasi yang efektif yaitu:

- a) Penyaringan (*filtering*)

Merujuk pada upaya pengirim yang dengan sengaja memanipulasi informasi sehingga akan menjadi lebih nyaman bagi penerima. Faktor penentu utama dari penyaringan adalah jumlah tingkatan dalam struktur suatu organisasi. Semakin banyak tingkatan vertical dalam hierarki organisasi, semakin banyak kesempatan terjadinya penyaringan. Faktor-faktor seperti rasa

³⁸ *Ibid.*, hh. 8-17

takut untuk menyampaikan berita buruk serta keinginan untuk menyenangkan hati atasan mereka apa yang menurut mereka ingin didengar oleh atasan tersebut, dan kemudian komunikasi ke atas pun menjadi terdistorsi.

b) Presepsi Selektif

Presepsi selektif kembali muncul di sini karena penerima, dalam proses komunikasi, secara selektif melihat dan mendengar berdasarkan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar belakang, dan karakteristik pribadi mereka yang lain. Ketika menerjemahkan sandi dari pesan, penerima memproyeksi kepentingan dan harapan mereka kedalam komunikasi.

c) Kelebihan informasi

Setiap pribadi memiliki kapasitas yang terbatas untuk proses data. Ketika informasi yang harus kita olah melebihi kapasitas pemrosesan, hasilnya adalah kelebihan informasi (*information overload*). Dengan e-mail, pesan instan, panggilan telepon, faks, pertemuan, dan kebutuhan untuk selalu mengikuti perkembangan termutakhir dalam bidang kerja seseorang, manajer dan professional sekarang memiliki potensi yang sangat besar untuk mengalami kelebihan informasi.

d) Emosi

Suatu penerima komunikasi akan mempengaruhi cara ia menerjemahkannya. Pesan yang sama diterima pada saat marah atau bingung tak jarang diterjemahkan secara berbeda dari ketika sedang bahagia. Emosi-emosi ekstrem seperti rasa girang alang bukan kepalang atau depresi memiliki potensi yang sangat besar untuk menghambat komunikasi yang efektif. Keadaan tersebut, kita cenderung mengabaikan proses pemikiran rasional dan objektif kita serta menggantikannya dengan penilaian emosional.

e) Bahasa

Meskipun berbicara dalam bahasa yang sama bahasa Inggris atau Indonesia menggunakan kita atas bahasa tersebut jauh dari seragam. Jika kita memahami bagaimana masing-masing dari kita memodifikasi bahasa, berbagai kesulitan komunikasi kiranya akan dapat diminimalkan. Masalahnya adalah bahwa para anggota dalam sebuah organisasi biasanya tidak menyadari bahwa orang-orang yang berinteraksi dengan mereka telah memodifikasi bahasa tersebut. Pengirim cenderung mengasumsikan bahwa kata-kata dan istilah-istilah yang mereka gunakan berarti sama untuk penerima, begitu pula sebaliknya.

f) Kesulitan komunikasi

Beberapa orang diperkirakan antara 5 dan 20 persen dari populasi menderita kesulitan komunikasi atau kegelisahan yang melemahkan. Meskipun banyak orang yang takut untuk berbicara di depan suatu kelompok, kesulitan komunikasi merupakan masalah yang lebih serius, karena hal ini mempengaruhi seluruh kategori teknik komunikasi. Sebagai contoh, orang-orang yang menderita kesulitan komunikasi lisan akan merasakan kesulitan yang besar untuk berbicara dengan orang lain secara tatap muka atau menjadi sangat gelisah ketika harus menggunakan telepon. Akibatnya, mereka lebih suka menggunakan memo atau faks untuk menyampaikan pesan ketika panggilan telepon mungkin tidak hanya lebih cepat tetapi juga lebih pantas.³⁹

Dari paparan di atas dapat disintesisakan bahwa, komunikasi organisasi adalah proses penyampaian informasi secara timbal balik dan saling bertukar pesan baik dalam satu komunikasi internal maupun eksternal yang saling bergantung satu sama lain dalam sebuah jaringan organisasi. Indikator komunikasi organisasi meliputi: (1) komunikasi ke atas, (2) komunikasi ke bawah, (3) komunikasi horizontal, dan (4) komunikasi informal.

³⁹ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi Edisi 12* (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2008) hh. 27-29

4. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja

a. Pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja

Perilaku keorganisasian berdasarkan anggapan bahwa organisasi berperilaku sendiri, berbeda dengan perilaku orang-orang yang membentuknya, organisasi juga mempunyai budaya sendiri, berbeda dengan budaya orang-orang yang berkepentingan dengannya. Keberhasilan suatu organisasi dilihat dari perilaku setiap individu. Dimana budaya merupakan sebuah nilai yang menjadi dasar sebuah organisasi itu bergerak dalam meningkatkan kinerja seseorang.

Pendapat ini didukung oleh Lies Putriana Husein Umar and Hanes Riady, *The Impact of Organizational Culture On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Job Performance (International Journal of Education and Research Vol. 3 No.9)*, yaitu:

*Organizational culture is common values and behaviors of the people that considered as a tool leads to the successful achievement of organizational goals. A cultural value that constitutes a system could be a basic assumption of an organization to move in improving a performance, one of which the formation of a strong culture that can affect.*⁴⁰

⁴⁰ Lies Putriana Husein Umar and Hanes Riady, *Loc.cit*

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan perilaku orang-orang yang dianggap umum sebagai alat mengarah ke keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebuah nilai budaya yang merupakan sebuah sistem bisa menjadi asumsi dasar dari suatu organisasi untuk bergerak dalam meningkatkan kinerja, salah satunya pembentukan budaya yang kuat yang dapat mempengaruhi. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai dan perilaku individu yang dapat mempengaruhi dari suatu organisasi untuk bergerak dalam meningkatkan kinerja.

Blunt dan Jones et.al juga berpendapat yang dikutip oleh M. A. O. Aluko, *The Impact of Culture on Organizational Performance In Selected Textile Firms In Nigeria* (Nordic Journal of African Studies 12 (2), yaitu:

Blunt and Jones et.al argued that all organizations, everywhere, function within a specific culture, and it is becoming more widely recognized in contemporary discussions of organizational performance that managers and other organizational practitioners have to develop an understanding of their cultural settings if their organizations are to perform effectively. Organizational practitioners continue to be bedevilled by a lot of management problems that have their roots in the culture of a society and those that impede progress toward achieving high performance. Relating Nigerian organizations to their specific cultural settings provided the main motivation for this study. The main focus will be how to relate organizations more closely with their cultural settings in order to enhance optimal performance.⁴¹

⁴¹ M. A. O. Aluko, *The Impact of Culture on Organizational Performance In Selected Textile Firms In Nigeria* (Nordic Journal of African Studies 12 (2), 2003) h. 166

Blunt dan Jones berpendapat bahwa semua organisasi, di mana-mana, fungsi dalam budaya tertentu, dan hal ini menjadi lebih luas diakui dalam diskusi kontemporer kinerja organisasi yang manajer dan praktisi organisasi lainnya harus mengembangkan pemahaman tentang pengaturan budaya mereka jika organisasi mereka untuk bekerja efektif. Praktisi organisasi terus membingungkan oleh banyak masalah manajemen yang memiliki akar dalam budaya masyarakat dan orang-orang yang menghambat kemajuan pencapaian kinerja tinggi. Berkaitan organisasi Nigeria untuk pengaturan budaya tertentu mereka memberikan motivasi utama untuk penelitian ini. Fokus utama akan bagaimana berhubungan organisasi lebih dekat dengan pengaturan budaya mereka dalam rangka untuk meningkatkan kinerja optimal.

Selanjutnya Alharbi Mohammad Awadh, *Impact of Organizational Culture on Employee Performance* (International review of management and business research, Vol. 2 Issue.1):

Now a day's organization culture has generally been interrelated to management. The two essential factors that lead to effective culture management include structural stability and integration of superior standard of organization culture. Certain characteristics of organization culture have been established in which set of norms, values and beliefs helps in perfect association between them. At different level of organization culture different background, ethics and racial differences

impact upon performance. The similar organization culture with different backgrounds has common set of values and beliefs to be effected by organization systems. The attraction of organization norms, values and beliefs have strong affect upon performance and sustainability. The norms of employees impact upon sustainable performance and management of organization culture as it leads to attainment of profitability.⁴²

Sekarang budaya organisasi sehari secara umum telah saling terkait manajemen. Dua faktor penting yang menyebabkan manajemen budaya yang efektif termasuk stabilitas struktural dan integrasi standar superior budaya organisasi. Karakteristik tertentu dari budaya organisasi telah dibentuk di mana seperangkat norma, nilai-nilai dan keyakinan membantu dalam hubungan yang sempurna antara mereka. Pada tingkat yang berbeda dari latar belakang yang berbeda budaya organisasi, etika dan perbedaan ras berdampak pada kinerja. Budaya organisasi yang sama dengan latar belakang yang berbeda memiliki seperangkat nilai-nilai dan keyakinan akan dipengaruhi oleh sistem organisasi. Tarik norma organisasi, nilai-nilai dan keyakinan telah kuat mempengaruhi pada kinerja dan keberlanjutan. Norma-norma dampak karyawan terhadap kinerja dan manajemen budaya organisasi karena mengarah ke pencapaian profitabilitas yang berkelanjutan.

⁴² Alharbi Mohammad Awadh, *Impact of Organizational Culture on Employee Performance* (International review of management and business research, Vol. 2 Issue.1, 2012) h. 169

Teori dari jurnal internasional A.O. Olanipekun, I.O. Aje, J.O. Abiola-falemu, *Effect of Organisational Culture on the Performance of Quantity Surveying Firms in Nigeria* (International Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 No. 5), yaitu:

*Abdul Rashid, Sambasivan and Johari, argue that several researches have been conducted to identify the nature and type of OC in organisations with a view to eliciting the key values, beliefs, and norms is an organisation that have given much impetus to the success and superior performance of the organisations.*⁴³

Abdul Rashid, Sambasivan dan Johari, berpendapat bahwa beberapa penelitian telah dilakukan baik untuk mengidentifikasi sifat dan jenis OC dalam organisasi dengan maksud untuk memunculkan tombol nilai, kepercayaan, dan norma adalah sebuah organisasi yang telah memberikan banyak dorongan untuk keberhasilan dan kinerja yang unggul dari organisasi.

Dari teori di atas, dengan budaya organisasi dapat diperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

⁴³ A.O. Olanipekun, I.O. Aje, J.O. Abiola-falemu, *Effect of Organisational Culture on the Performance of Quantity Surveying Firms in Nigeria* (International Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 No. 5: 2013) h. 207

b. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja

Komunikasi organisasi merupakan bagian tak terpisahkan dari proses sebuah organisasi. Apabila komunikasi terhambat dan tidak lancar antar anggota dalam organisasi, maka bisa dipastikan kinerja baik individu maupun organisasi akan terhambat. Sebaliknya apabila komunikasi organisasi efektif maka akan mampu meningkatkan kinerja organisasi atau suatu perusahaan. Pendapat ini didukung oleh Leigh Richards:

Leigh Richards, acknowledges that effective communications help to establish clear expectations for employees and perhaps surprisingly, for customers as well. For employees, clear expectations will convey how their performance will impact the company and give them an indication of what they need to do to achieve positive feedback. For customers, clear communication can help manage their expectations about service issues or even about how best to interact with the organization.⁴⁴

Leigh Richards, mengakui bahwa komunikasi yang efektif membantu menetapkan harapan yang jelas bagi karyawan dan mungkin mengejutkan bagi pelanggan juga. Bagi karyawan, harapan yang jelas akan menunjukkan bagaimana kinerjanya akan berdampak pada perusahaan dan memberi mereka indikasi tentang apa yang harus mereka lakukan untuk mencapai umpan balik positif. Bagi pelanggan,

⁴⁴ Miriti Jeniffer Karimi, *The Impact of Communication on Employee Motivation In The Kenyan Public Service: A Case Study of Postal Corporation of Kenya* (November, 2013) h. 33

komunikasi yang jelas dapat membantu mengelola ekspektasi mereka tentang masalah layanan atau bahkan bagaimana cara terbaik untuk berinteraksi dengan organisasi.

Kinerja organisasi membantu untuk membangun harapan bagaimana kinerja mereka akan berdampak pada suatu perusahaan. Komunikasi organisasi yang efektif dapat mengakibatkan lebih besar komitmen tenaga kerja, sehingga meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Komunikasi yang efektif antara manajer dan karyawan dapat meningkatkan hubungan pekerja, jaringan organisasi, dan kepercayaan karyawan yang akan mendorong perusahaan yang baik. Sebagaimana pendapat ini didukung oleh James Baba Abugre:

This study focuses on organizational communication and how effective organizational communication can raise the level of worker satisfaction leading to increased work output in the formal sector. This paper argues that effective organizational communication can lead to greater commitment of the workforce, thereby enhancing motivation and performance of employees. Effective communication between managers and employees in the formal sector can enhance worker relations, organizational networks, and employee trust that would foster good corporate citizenship. The study focuses on three Ghanaian organizations in the formal sector as case studies, but its findings are relevant to other African countries due to similarities in cultural and managerial practices.⁴⁵

⁴⁵ James Baba Abugre, *Appraising The Impact of Organizational Communication on Worker Satisfaction In Organizational Workplace (Problems of Management in the 21stcentury Volume 1, 2011)* h. 8

Penelitian ini berfokus pada komunikasi organisasi dan seberapa efektif komunikasi organisasi dapat meningkatkan tingkat kepuasan pekerja yang menyebabkan peningkatan output pekerjaan di sektor formal. Makalah ini berpendapat bahwa komunikasi organisasi yang efektif dapat menghasilkan komitmen yang lebih besar dari angkatan kerja, sehingga meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Komunikasi yang efektif antara manajer dan karyawan di sektor formal dapat meningkatkan hubungan pekerja, jaringan organisasi, dan kepercayaan karyawan yang akan mendorong kewarganegaraan perusahaan yang baik. Studi ini berfokus pada tiga organisasi Ghana di sektor formal sebagai studi kasus, namun temuannya relevan dengan negara-negara Afrika lainnya karena kesamaan dalam praktik budaya dan manajerial.

Pernyataan di atas juga didukung oleh Wallace Nyakundi Atambo dan Deborah Kemunto Momanyi dengan mengatakan:

Even with all advances in information technology that are available to managers, ineffective communication continues to take place in organizations. Ineffective communication is detrimental for managers, employees and organizations; it can lead to poor performance, strained interpersonal relations, poor service and dissatisfied customers. For an organization to be effective and gain a competitive advantage, managers at all levels need to be good communicators. Most problems organizations experience is as a result of improper

*communication, thus, the role of communication as a management aspect has to be overemphasized.*⁴⁶

Bahkan dengan semua kemajuan teknologi informasi yang tersedia untuk manajer, komunikasi efektif terus berlangsung di organisasi. Komunikasi yang tidak efektif merugikan bagi manajer, karyawan dan organisasi; dapat menyebabkan kinerja yang buruk, hubungan interpersonal yang tegang, layanan yang buruk dan pelanggan yang tidak puas. Bagi suatu organisasi untuk menjadi efektif dan mendapatkan keuntungan kompetitif, manajer di semua tingkatan harus menjadi komunikator yang baik. Sebagian besar mengalami masalah organisasi adalah sebagai akibat dari komunikasi yang tidak tepat, dengan demikian, peran komunikasi sebagai aspek manajemen harus ditekankan.

Dimas Okta Ardiansyah, Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung, Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No.1); Komunikasi dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Pabrik

⁴⁶ Wallace Nyakundi Atambo dan Deborah Kemunto Momanyi, *Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya* (Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR) Vol-2, Issue-5, 2016) h. 328

kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung. Bila komunikasi efektif dapat terwujud maka produktifitas karyawan akan semakin tinggi. Dengan komunikasi yang efektif karyawan tidak akan mengalami kebingungan dalam melaksanakan SOP yang dibuat oleh perusahaan sehingga kinerja yang dihasilkan semakin baik. Karyawan akan merasa dilibatkan dengan adanya komunikasi dua arah yang terstruktur dan umpan balik yang dihasilkan dari komunikasi dua arah tersebut, baik antar atasan, antar bawahan, ataupun antara atasan dan bawahan.⁴⁷

c. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komunikasi Organisasi

Teori menurut Richard J. Moniz, *Communicating Who We Are:*

The Theory of Organizational Culture in the Workplace, Vo.25:

In moving beyond basic communications theory, organizational culture can impact how we communicate in profound ways. One guru on organizational culture is Edgar Schein. His work is cited extensively and found virtually anywhere the topic may arise. Essentially, Schein defines organizational culture as including what we do, don't do, say, decide, etc. based on a specific cultural context.² So, within our respective organizations we might find similarities but also widely varying differences in how we communicate. You might ask yourself how you communicate.⁴⁸

⁴⁷Dimas Okta Ardiansyah , *Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja* (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung, Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No.1, Januari 2016) h. 27 (diakses pada tgl. 16-12-2016)

⁴⁸ Richard J. Moniz, *Communicating Who We Are: The Theory of Organizational Culture in the Workplace* (Jr, Johnson & Wales University - Charlotte Vo.25, 2-1-2011) h. 1

Dalam bergerak melampaui teori komunikasi dasar, budaya organisasi dapat mempengaruhi bagaimana kita berkomunikasi dengan cara yang mendalam. Salah satu guru budaya organisasi adalah Edgar Schein. Karyanya dikutip secara ekstensif dan ditemukan hampir di mana saja topiknya mungkin muncul. Intinya, Schein mendefinisikan budaya organisasi seperti memasukkan apa yang kita lakukan, jangan lakukan, katakan, putuskan, dll berdasarkan konteks budaya yang spesifik. Jadi, di dalam organisasi kita, kita mungkin menemukan kesamaan tetapi juga perbedaan yang sangat bervariasi dalam bagaimana kita berkomunikasi. Anda mungkin bertanya pada diri sendiri bagaimana Anda berkomunikasi.

Dari teori di atas, ada dugaan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi komunikasi seseorang dalam kinerjanya untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Festus Femi, dengan jurnal internasional yang berjudul *The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State Journal of Humanities And Social Science Volume 19, Issue 8, Ver. II*, menyatakan bahwa:

*Chen et al. pointed out that research is lacking in examining employee satisfaction with communication process. There is therefore the need to explore the impact between organizational communication and workers performance since communication integrates different units and functions in the organization.*⁴⁹

Chen et al. menunjukkan bahwa penelitian kurang dalam memeriksa kepuasan karyawan dengan proses komunikasi. Oleh karena itu ada kebutuhan untuk mengeksplorasi dampak antara komunikasi organisasi dan kinerja pekerja karena komunikasi terintegrasi unit yang berbeda dan fungsi dalam organisasi.

Huma Abid Alvi Mehmood Hanif et.al, dengan jurnal internasional yang berjudul *Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction*, *European Journal of Business and Management Vol.6 No.27* , menyatakan bahwa:

*Xenikou and Simosi, examine relationship between leadership and organizational culture on employee performance. Result shows that culture had direct and positive effect on employee performance and leadership had indirect negative effect on employee performance; recommendations regarding result are if organization wants high relationship between organization culture and employee performance they had to maintain and control organization culture and leadership style.*⁵⁰

Xenikou dan Simosi meneliti hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil menunjukkan bahwa budaya

⁴⁹ Festus Femi, *The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State (Journal of Humanities And Social Science Volume 19, Issue 8, Ver. II, 2014)*, h. 75

⁵⁰ Huma Abid Alvi Mehmood Hanif et.al, *Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction (European Journal of Business and Management . Vol.6 No.27, 2014)*, h. 32

memiliki efek positif langsung terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan memiliki efek negatif langsung terhadap kinerja karyawan; rekomendasi mengenai hasil yang jika organisasi ingin hubungan yang tinggi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan mereka harus mempertahankan dan kontrol budaya organisasi dan gaya kepemimpinan.

Adnan Hakim, jurnal internasional dengan berjudul *Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi (The International Journal of Engineering and Science Vol.4, Issue. 5:*

Based on the results of the analysis show that the hypothetical model, the cultural organization formed by indicators of innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness and stability has a positive and significant impact in improving the performance of employees. It can be seen from the loading factor of organizational culture variable relationship with organizational performance of 0,145 with a probability of 0.031 ($p > 0.05 \alpha$), it can be said that the hypothesis (H2) which states the organization's culture has a positive and significant impact on the performance of employees can be accepted as true.⁵¹

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa model hipotetis, organisasi budaya yang dibentuk oleh indikator inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi

⁵¹ Adnan Hakim, *Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi (The International Journal of Engineering and Science Vol.4, Issue. 5, 2015) h. 39*

tim, agresivitas dan stabilitas memiliki dampak positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari faktor loading budaya organisasi variabel hubungan dengan kinerja organisasi dari 0.145 dengan probabilitas 0,031 ($p > 0,05 \alpha$), dapat dikatakan bahwa hipotesis (H2) yang menyatakan budaya organisasi memiliki positif dan signifikan berdampak pada kinerja karyawan dapat diterima sebagai benar.

Fakhar Shahzad et.al, dengan jurnal internasional berjudul *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview (Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. 3 No. 9)*, yaitu:

Organizational culture has a deep impact on the performance of employees that can cause to improve in the productivity and enhance the organizational performance. More than 60 research studies was conducted between 1990 and 2007, which cover more than 7600 small business units and companies to find out the cultural impact on the organizational performance. Results of these studies mostly show positive association between strong culture and performance improvement. On the basis of this study we can conclude that organizational culture has a positive impact on the employee's job performance. Researches shows that every individual in the organization has different culture and he/she first try to adjust him with the norms and values of the organization. The adoption of culture of the organization is helpful for the employees to done their work efficiently and effetely. According to the study of Gallagher 2008, performance of the employees caused for the increase in net profit of the organization.⁵²

⁵² Fakhar Shahzad et.al, *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview (Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. 3 No. 9, 2012) h. 982*

Budaya organisasi memiliki dampak yang mendalam pada kinerja karyawan yang dapat menyebabkan untuk meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kinerja organisasi. Lebih dari 60 penelitian dilakukan antara tahun 1990 dan 2007, yang mencakup lebih dari 7600 unit usaha kecil dan perusahaan untuk mengetahui dampak budaya pada kinerja organisasi. Hasil penelitian tersebut sebagian besar menunjukkan hubungan positif antara budaya yang kuat dan kinerja improvement. On dasar penelitian ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif pada prestasi kerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa setiap individu di the organization memiliki budaya yang berbeda dan dia / dia pertama kali mencoba untuk menyesuaikan dirinya dengan norma-norma dan nilai-nilai organisasi. Adopsi budaya organisasi sangat membantu bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efisien dan efektif. Menurut studi Gallagher 2008, kinerja karyawan disebabkan karena peningkatan laba bersih organisasi.

Njugi Anne wanjiku dan Nickson Lumwagi agusioma, *Effect of Organisation Culture on Employee Performance in Non Governmental Organizations (International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 4, Issue 11, yaitu:*

From the study it can be concluded that organization culture has a great influence on performance as it dictates how things are done, organization's philosophy, work environment, performance targets and organizations stability. At World Vision Kenya there is a concoction of cultures ranging from competitive culture,

*entrepreneurial culture, bureaucratic culture and consensual culture.*⁵³

Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang besar pada kinerja karena menentukan bagaimana hal-hal yang dilakukan filsafat, organisasi "s, lingkungan kerja, target kinerja dan stabilitas organisasi. Pada World Vision Kenya ada ramuan dari budaya mulai dari budaya kompetitif, budaya kewirausahaan, budaya birokrasi dan budaya konsensual.

A.O. Olanipekun, I.O. Aje2 J.O, dan Abiola-Falemu, *Effects of Organisational Culture on the Performance of Quantity Surveying Firms in Nigeria (International Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 No. 5, March 2013)*, yaitu:

*In this research, organisational culture has been affirmed to influence the performance of QSFs. Explicitly; the financial performance of QSFs is solely influenced by reward culture. Both stability and reward cultures influence business process re-engineering, employee and customer satisfaction and value creation in QSFs. The competitiveness of QSFs is influenced by stability, innovation, social responsibility and competitiveness cultures. Competitiveness and stability culture influence the value creation of the QSFs. Service rendered in the QSFs in terms of service quality and flexibility as well as the innovativeness is influenced by performance orientation culture. Therefore, the main research question of this study has not only been answered; the types of organisational culture that influence each of the performance areas in QSFs have been made explicit.*⁵⁴

⁵³ Njugi Anne wanjiku dan Nickson Lumwagi agusioma, *Effect of Organisation Culture on Employee Performance in Non Governmental Organizations (International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 4, Issue 11, 2014)* h. 11

⁵⁴ A.O. Olanipekun, I.O. Aje2 J.O, dan Abiola-Falemu, *Effects of Organisational Culture on the Performance of Quantity Surveying Firms in Nigeria (International Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 No. 5, March 2013)* h. 213

Dalam penelitian ini, budaya organisasi telah menegaskan untuk mempengaruhi kinerja QSFs. Secara eksplisit; kinerja keuangan QSFs semata-mata dipengaruhi oleh budaya reward. Stabilitas dan reward budaya mempengaruhi proses bisnis re-engineering, karyawan dan kepuasan pelanggan dan penciptaan nilai di QSFs. Daya saing QSFs dipengaruhi oleh stabilitas, inovasi, tanggung jawab sosial dan budaya saing. Saing dan stabilitas budaya mempengaruhi penciptaan nilai QSFs. Layanan yang diberikan di QSFs dari segi kualitas layanan dan fleksibilitas serta inovasi dipengaruhi oleh budaya orientasi kinerja. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian utama dari penelitian ini tidak hanya dijawab; jenis budaya organisasi yang mempengaruhi setiap bidang kinerja di QSFs telah dibuat eksplisit.

Terdapat **pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja guru** di SMA Regina Pacis Bogor. Hasil uji hipotesis (uji- t) menyatakan bahwa, r hitung = 2,481 > r tabel = 2,021, maka H_0 = komunikasi organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru ditolak, dan H_a = komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru diterima. Sehingga hipotesis yang diterima adalah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil koefisien determinasi diperoleh nilai sebesar 12,3%, menunjukkan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 12,3%. Sisanya sebesar 87,7%

dipengaruhi oleh beberapa faktor di luar penelitian ini, seperti harapan, pemenuhan dan peluang.⁵⁵

C. Kerangka Berpikir

Di dalam sebuah organisasi sekolah yang sangat penting yaitu sumber daya manusia. Dengan adanya sumber daya manusia, sebuah organisasi akan berjalan dengan sesuai tujuan. Guru adalah sumber daya dalam sebuah organisasi sekolah. Guru merupakan faktor penting untuk membentuk peserta didik menjadi generasi yang cerdas dan berakhlak. Dengan begitu, guru harus memiliki kinerja yang baik.

Untuk membentuk guru dengan kinerja yang baik, diperlukan adanya upaya-upaya yang dapat memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap mutu kinerja guru. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan membentuk suatu budaya organisasi. Budaya inilah yang nantinya akan berperan dalam menentukan struktur dan berbagai sistem operasional yang menghasilkan norma-norma, peraturan-peraturan, dan bagaimana interaksi didalam sebuah organisasi. Budaya organisasi pada intinya mengatur guru memahami bagaimana seharusnya bersikap terhadap profesinya, beradaptasi terhadap rekan kerja dan bersikap reaktif terhadap kebijakan kepala sekolah.

⁵⁵Yuliani Rahma Putri, *PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU DI SMA REGINA PACIS BOGOR (e-Proceeding of Management : Vol.2, No.2 Agustus 2015)* hal. 2335

Budaya organisasi dapat berjalan dengan baik maka harus terjalin komunikasi di dalam organisasi, karena dalam proses pensosialisasian budaya sendiri membutuhkan komunikasi organisasi. Komunikasi dalam organisasi sangat berperan penting dalam mewujudkan tujuan organisasi. Komunikasi yang efektif akan mendorong timbulnya kinerja yang lebih baik, karena guru yang mengerti dan memahami pekerjaannya akan lebih dapat bekerja dengan baik dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Sedemikian pentingnya komunikasi dalam suatu organisasi dalam sekolah.

D. Hipotesis Penelitian

1. Terdapat pengaruh positif secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja.
2. Terdapat pengaruh positif secara langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja.
3. Terdapat pengaruh positif secara langsung budaya organisasi terhadap komunikasi organisasi.