

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Budaya Organisasi

1. Konsep Budaya

a. Pengertian Budaya

Budaya adalah hasil karya cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bagian dari tata kehidupan sehari-hari. Suatu budaya yang dipakai dan diterapkan dalam kehidupan selama periode waktu yang lama akan mempengaruhi pola pembentukan dari suatu masyarakat, seperti kebiasaan rajin bekerja, dan kebiasaan ini berpengaruh secara jangka panjang yaitu pada semangat rajin bekerja yang terus terjadi hingga di usia senja., begitu pula sebaliknya jika sudah terbiasa malas dan tidak suka bekerja maka itu juga akan terbawa hingga pada saat menjadi kakek nenek.

Menurut Perucci & Hamby dalam Manahan P. Tampubolon “Budaya adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat serta termasuk pengakumulasian sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu”.¹

Senada dengan pendapat Silk mendefinisikan budaya sebagai cara bagaimana kita akan melakukan sesuatu pada saat ini, yang penekanannya menjelaskan tentang sikap yang terwujud melalui sebuah teladan dari atas, seperti dari pemimpin organisasi atau orang yang dituskan didalam masyarakat, yang direfleksikan ke dalam peraturan dan prosedur di dalam suatu organisasi kemasyarakatan resmi.²

Selanjutnya Kreitner & Kinicki dalam Manahan P. Tampubolon menyatakan bahwa “pada umumnya, budaya berada di bawah ambang sadar karena budaya itu melibatkan *taken for granted assumption* tentang bagaimana seseorang melihat berfikir, bertindak, merasakan, serta beraksi.”³ teori ini menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar asumsi

¹ Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, 222.

² Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, 223.

³ Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, 226.

untuk menciptakan, menemukan atau mengembangkan kelompok dengan belajar untuk mengadaptasi dari luar serta mengintegrasikannya kedalam organisasi. Apa yang akan dikerjakan secara baik, konsisten dan valid, yang dapat menjadi acuan bagi karyawan baru untuk mengoreksi sebagai penerimaan, pikiran, dan perasaannya didalam hubungannya dengan sesuai permasalahan secara rinci dan detail. Teori ini menguraikan budaya organisasi sebagai kebutuhan untuk diinterpretasikan melalui pendidikan formal dan melalui pelatihan. Biasanya, pengembangan budaya dilakukan disekolah, dalam pelajaran agama dan dapat menjadi filosofi bagi semua karyawan dalam melakukan kegiatan, tugas pekerjaan, serta dalam pemecahan masalah yang dihadapinya. Jika filosofi ini dapat diinternalisasikan kedalam diri setiap anggota organisasi atau karyawan maka akan dapat menjadi motivasi diri bagi mereka untuk bekerja lebih bersemangat dalam rangka pencapaian sasaran organisasi dan individu.

2. Konsep Organisasi

a. Pengertian Organisasi

Dalam Irham Fahmi, Organisasi berasal dari kata organ (sebuah kata dalam bahasa Yunani) yang berarti alat⁴. Oleh karena itu kita dapat mendefinisikan organisasi sebagai sebuah wadah yang dimiliki multi peran dan didirikan dengan tujuan mampu memberikan serta mewujudkan keinginan berbagai pihak, dan tak terkecuali kepuasan bagi pemiliknya.

Organisasi merupakan fungsi administrasi dan manajemen yang penting pula disamping perencanaan. Disamping sebagai alat, organisasi dapat pula dipandang sebagai wadah atau struktur dan sebagai proses.

Sebagai wadah, organisasi merupakan tempat kegiatan-kegiatan administrasi dilaksanakan. Dan jika dipandang sebagai proses, maka organisasi merupakan kegiatan-kegiatan atau menyusun dan menetapkan hubungan-hubungan kerja antarpersonal. Kewajiban-kewajiban, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian yang termasuk di dalam organisasi

⁴ Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus*, 1.

itu disusun dan ditetapkan menjadi pola-pola kegiatan yang tertuju kepada tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.⁵

Menurut Benard dalam Miftah Thoha menyatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi secara sadar, atau suatu kekuatan dari dua manusia atau lebih.⁶

Sedangkan menurut Amitai Etzioni dalam Miftah Thoha mengemukakan konsepsi organisasi sebagai sekelompok orang-orang yang sengaja disusun untuk mencapai tujuan tertentu.⁷

Selanjutnya konsepsi organisasi sebagai kolektivitas, dikemukakan oleh Richard Scott. Menurut konsepnya organisasi itu diciptakan sebagai suatu kolektivitas yang sengaja dibentuk untuk mencapai suatu tujuan khusus tertentu yang sedikit banyak didasarkan pada asas kelangsungan.⁸ Menurut Scott, adalah akan lebih jelas persoalannya bahwa organisasi itu bagaimanapun adanya, mempunyai gambaran prospek yang jelas, dan berbeda dari sekedar kekhususan tujuan atau kelangsungan aktivitas.

Blake dan Mouton dengan mengenalkan adanya tujuh kekayaan (*sevenpropertie*) yang melekat pada organisasi mencoba menjelaskan pengertian organisasi. Ketujuh kekayaan tersebut antara lain:⁹

- 1) Organisasi senantiasa mempunyai tujuan,
- 2) Organisasi mempunyai kerangka (*structure*)
- 3) Organisasi mempunyai *cara* yang memberikan kecakapan bagi anggotanya untuk melaksanakan kerja mencapai tujuan tersebut (*know-how*).
- 4) Organisasi, di dalamnya terdapat *proses interaksi hubungan* kerja antara orang-orang yang bekerja sama mencapai tujuan tersebut,
- 5) Organisasi mempunyai *pola kebudayaan* sebagai dasar cara hidupnya.
- 6) Organisasi mempunyai *hasil-hasil* yang ingin dicapainya.

⁵ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2009), 108.

⁶ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, 114.

⁷ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya* 115.

⁸ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya* ,116.

⁹ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya* ,116-117.

Dalam masyarakat modern, terdapat beragam jenis organisasi. Organisasi formal adalah organisasi yang mempunyai undang-undang dan peraturan, akta pendirian, serta anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, atau organisasi yang berbadan hukum. Contoh organisasi formal adalah perusahaan, sekolah/universitas, organisasi pertahanan dan keamanan (polisi dan tentara), pengadilan dan sebagainya.¹⁰

b. Bentuk Organisasi

Salah satu untuk menjamin adanya fleksibilitas dalam rangka pengembangan organisasi, maka bentuk organisasi harus diusahakan sesederhana mungkin. Dalam perkembangannya sampai sekarang ini pada pokoknya ada enam (6) macam bentuk organisasi yang masing-masing mempunyai kebaikan dan keburukannya. Keenam macam bentuk itu ialah:¹¹

1. Organisasi Lini

Organisasi lini adalah bentuk organisasi yang didalamnya terdapat garis wewenang yang berhubungan langsung secara vertical antara atasan dengan bawahan. Setiap kepala unit mempunyai tanggung jawab untuk melaporkan kepada kepala unit satu tingkat di atasnya.

2. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional adalah suatu organisasi dimana wewenang dari pemimpin tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian yang mempunyai bagian yang mempunyai jabatan fungsional untuk di kerjakan kepada pelaksana yang mempunyai keahlian khusus.

3. Organisasi Lini dan Staff

Organisasi lini dan staff adalah suatu bentuk organisasi dimana pelimpahan wewenang berlangsung secara vertical dan sepenuhnya dari pucuk pimpinan ke kepala bagian dibawahnya serta masing-masing pejabat. Manajer ditempatkan satu atau lebih pejabat staf yang tidak mempunyai wewenang memerintah tetapi sebagai penasihat,

¹⁰ Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat tahun 2007), 2.

¹¹ Muhammad Rifai & Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Citapustaka, Media Perintis, 2103), 77

misalnya mengenai masalah keasripan, keuangan personel dan sebagainya.

4. Organisasi Fungsional dan Lini

Organisasi Fungsional dan Lini adalah bentuk organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian dibawahnya yang mempunyai keahlian tertentu serta sebagian dilimpahkan kepada pejabat fungsional yang koordinasinya tetap diserahkan kepada kepala bagian.

5. Organisasi Matrik

pengorganisasian matrik adalah penggambaran struktur langsung dikaitkan dengan kegiatan yang perlu dilakukan. Dewasa ini bentuk ini digunakan karena dalam organisasi yang kegiatan-kegiatan tertentu diselenggarakan oleh lebih dari satu unit organisasi, keahlian tenaga-tenaga spesialis dimanfaatkan semaksimal mungkin dengan kemungkinan koordinasi yang mantap terselenggara.

6. Organisasi Komite

Organisasi komite adalah suatu organisasi dimana tugas kepemimpinan dan tugas tertentu lainnya dilaksanakan secara kolektif.

c. Fungsi Organisasi

1. Sebagai wadah orang-orang dalam bekerja sama mencapai satu tujuan yang sama
2. Sebagai wadah orang-orang dalam pembentukan perilaku dan budaya organisasi
3. Untuk mencapai sasaran yang tidak dapat atau sulit dicapai seorang diri.

3. Konsep Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya organisasi

Penggunaan istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam

bentuk organisasi, yaitu kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja sama tersendiri.

Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Jones dalam Irham Fahmi mendefinisikan kultur organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagi yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan orang di luar organisasi.¹²

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang perorang di dalam organisasi. Kilmann dkk dalam Edy Sutrisno menyatakan dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi.¹³

Menurut Lubis dalam Supardi terdapat dua ciri utama dari teori organisasi modern yaitu :¹⁴

- 1) Teori organisasi modern memandang organisasi sebagai suatu sistem terbuka, yang berarti bahwa organisasi merupakan bagian (sub-sistem) dari lingkungannya.
- 2) keterbukaan dan ketergantungan organisasi terhadap lingkungannya menyebabkan bentuk organisasi perlu disesuaikan dengan kondisi lingkungan dimana organisasi yang berlaku umum (universal) di sembarang tempat/kondisi.

¹² Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus*, 50.

¹³ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta : Kencana, 2015), 2.

¹⁴ Supardi, *Kinerja Guru*, (Ciputat :HAJA Mandiri 2013), 71.

Pandangan teori organisasi modern mensepakati bahwa organisasi merupakan sistem terbuka, dan merupakan sebuah sistem yang mempunyai interaksi sosial. Sistem sosial dalam sebuah organisasi berdasarkan hubungan dan sistem keterbukaan yang diamalkan oleh sebuah organisasi. Dalam hubungan dengan lingkungan, organisasi mengambil input dan lingkungan untuk melakukan proses transformasi. Proses transformasi adalah mengubah input jadi output, dan memngeluarkan output tersebut kepada lingkungan di luar organisasi. Dan bila digambar akan nampak seperti gambar dibawah ini .¹⁵



Gambar 2.1 :

Organisasi sebagai proses input dan output

Selanjutnya menurut Cluchkoh dalam Supardi mengemukakan bahwa ada tujuh unsur dalam kebudayaan universal yaitu: “sistem religi dan upacara keagamaan, sistem organisasi kemasyarakatan, sistem pengetahuan, sistem pencaharian hidup, sistem teknolodi dan peralatan, bahasa serta kesenian”.¹⁶

Demikian menurut Owens Dalam Supardi mengemukakan teori lingkungan tagiuri, menurut teori lingkungan iklim yang berada di sekolah terbagi atas 4 dimensi, yakni:¹⁷

- 1) Ekologi/Fisik: ini merujuk kepada aspek fisik dan material sebagai faktor budaya madrasah (input) contohnya: ukuran, umur, reka

¹⁵ Supardi, *Kinerja Guru*, 72.

¹⁶ Supardi, *Kinerja Guru*, 72.

¹⁷ Supardi, *Kinerja Guru*, 72-73.

bentuk, sarana prasarana, kondisi bangunan, teknologi yang digunakan oleh anggota dalam organisasi, kursi dan meja, papan tulis dan lain-lain sarana prasarana dalam aktivitas organisasi.

- 2) Milliu/aspek sosial: ini merujuk kepada dimensi sosial dalam organisasi (proses) contohnya apa dan siapa mereka dalam organisasi madrasah yaitu dari segi bangsa, etnis, gaji guru, sosial ekonomi peserta didik, tingkat pendidikan guru, moral dan motivasi orang dewasa (ibu bapak, keluarga, tahap kepuasan kerja, dan peserta didik yang berada di madrasah tersebut).
- 3) Sistem sosial dalam organisasi: ini merujuk pada aspek struktur administrasi, bagaimana cara membuat keputusan, pola komunikasi di kalangan anggota organisasi.
- 4) Budaya sekolah : ini merujuk pada nilai, sistem kepercayaan, norma dan cara berfikir anggota dalalm organisasi, serta budaya ilmu.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negative menghambat atau bertentangan atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dinaut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh Deal & Kennedy (1982), Miner (1990), Robbins (1990) karena menimbulkan antara lain sebagai berikut:¹⁸

- 1) Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, mengnternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.
- 2) perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
- 3) para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.

¹⁸ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta : Kencana, 2015), 3.

- 4) adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan.
- 5) semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi tujuan organisasi.
- 6) para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat *rewarding*.
- 7) adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan.
- 8) berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek; pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya.
- 9) budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Moorhead & Griffin dalam Manahan P. Tampubolon “konsep dari suatu budaya organisasi adalah pertimbangan penggunaan nilai-nilai, symbol-simbol, dan beberapa factor dalam budaya berkomunikasi kepada karyawan di dalam mencapai tujuan organisasi.”. Teori ini memberikan penjelasan bahwa ada beberapa satuan nilai-nilai yang diberikan individu di dalam perusahaan. Nilai-nilai itu adalah yang baik dapat diterima dalam bentuk perilaku dan yang sulit diterima oleh pelaku.

Wagner & Hollenbeck dalam Manahan P. Tampubolon menyatakan bahwa :

“budaya organisasi adalah suatu pola dari dasar asumsi untuk bertindak, menentukan, atau mengembangkan anggota organisasi dalam mengatasi persoalan dengan mengadaptasinya dari luar dan mengintegrasikan ke dalam organisasi agar karyawan dapat bekerja dengan tenang serta teliti, dan juga bermanfaat bagi karyawan baru sebagai dasar koreksi atas persepsi mereka, pikiran, dan perasaan dalam hubungan mengatasi persoalan. teori ini menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memberi gambaran fungsi dasar, yaitu: memberi identitas bagi anggota organisasi melalui pemberian norma dan nilai-nilai serta persepsi dari setiap orang agar sensitive terhadap kebersamaan yang merupakan fasilitas komitmen secara kolektif bagi anggota organisasi dalam meningkatkan stabilitas sistem untuk

membatasi perilaku dengan membantu anggota agar mengerti keadaan sekelilingnya.”

Maksudnya, budaya organisasi menurut teori ini merupakan landasan utama bagi karyawan sebagai anggota organisasi dalam berperilaku, bertindak, dan mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Eldridge dan Crombie dalam wirawan budaya suatu organisasi menunjukkan konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan, dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu bekerja sama untuk menyelesaikan tugasnya.¹⁹

Senada dengan Schwartz dan Davis dalam Wirawan, budaya organisasi merupakan pola kepercayaan dan harapan yang dianut oleh anggota organisasi. Kepercayaan dan harapan tersebut menghasilkan nilai-nilai yang dengan kuat membentuk perilaku para individu dan kelompok-kelompok organisasi.²⁰

Berdasarkan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi.

b. Sumber-Sumber Budaya Organisasi

Menurut Tozi, Rizzo, Carrol dalam Mooeheriono mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu antara lain:²¹

- 1) Pengaruh umum darai luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi

¹⁹ Wirawan, 9.

²⁰Wirawan, 8-9.

²¹Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 337.

- 2) Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat, keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopanan santunan dan kebersihan.
- 3) Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi, selalu berinteraksi dengan lingkungannya, dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang berhasil. keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi diantaranya yaitu:²²

- 1) Budaya mempunyai suatu peran pembeda,. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- 2) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
- 4) Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Siagin dalam Supardi mengatakan budaya organisasi berfungsi menentukan:²³

- 1) Apa yang boleh dan tidak boleh di lakukan oleh para anggota organisasi.
- 2) Batas-batas perilaku.
- 3) Sifat dan bentuk pengendalian dan pengawasan.
- 4) Gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi
- 5) Cara formalisasi yang tepat

²² Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, 10.

²³ Supardi, *Kinerja Guru*, 90.

- 6) Teknik penyaluran emosi dalam interaksi antara seseorang dengan orang lain dan antara satu kelompok dengan kelompok lain.
- 7) Wahana memelihara stabilitas sosial dalam organisasi.

Menurut Robbins Dalam Moeheriono mengemukakan fungsi budaya organisasi terhadap organisasi secara umum sebagai berikut:²⁴

- 1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan ortganisasi yang lain.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas atau jati diri bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- 4) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- 5) Budaya sebagai penuntun mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan dan motivasi kerja yang baik.

Sedangkan menurut John R. Schemerhorn dan James G. Hunt, budaya organisasi berfungsi:

- 1) Memberikan identitas organisasi kepada karyawan, sebagai contoh adalah mempromosikan inovasi yang memburu pengembangan produk baru. Identitas ini didukung dengan mengadakan penghargaan yang mendorong inovasi.
- 2) Memudahkan komitmen kolektif, dimana para karyawan bsngga menjadi bagian dari organisasi.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial, stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan diatur dengan efektif.

²⁴Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*, 337-338.

Organisasi juga berusaha meningkatkan stabilitas melalui budaya promosi dari dalam.

d. Manfaat Budaya Organisasi

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robins dalam Edy Sutrisno, sebagai berikut:²⁵

- 1) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
- 2) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- 3) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
- 4) Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponan organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relative stabil.

e. Arti Penting Membangun Budaya Organisasi disekolah

Pentingnya membangun budaya organisasi disekolah terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah. Budaya organisasi disekolah juga memiliki korelasi dengan sikap guru dalam bekerja. Sebagaimana disampaikan oleh Yin Cheong Cheng dalam studi yang dilakukannya membuktikan bahwa “*stronger school cultures had better*

²⁵ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, 27.

motivated teacher. In an environment with strong organizational ideology, shared participation, charismatic leadership, and intimacy, teachers experienced higher job satisfaction and increased productivity” .

Upaya untuk mengembangkan budaya organisasi disekolah terutama berkenaan tugas kepala sekolah selaku leader dan manajer disekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah hendak mampu melihat lingkungan sekolahnya secara holistic, sehingga diperoleh kerangka kerjayang luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks disekolahnya. Melalui pendalaman pemahamannya tentang budaya organisasi disekolah, maka ia akan lebih baik lagi dalam membrikan penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang penting guna meningkatkan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan belajarnya.

f. Indikator Budaya Organisasi

Pada analisis toritik pada pembahasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi atau dapat disebut sebagai budaya perusahaan merupakan kesepakatan perilaku karyawan di dalam organisasi yang digambarkan dengan selalu berusaha menciptakan efesiensi, bebas dari kesalahan, perhatian terfokus kepada hasil dan kepentingan karyawan, secara kreatif dan akurat menjalankan tugas. Dari indikator budaya organisasi tersebut, yang dapat dikemukakan sebagai kesimpulan adalah:²⁶

- 1) Karyawan yang inovatif memperhitungkan resiko
- 2) karyawan memberi perhatian kepada setiap masalah yang ada secara detail
- 3) karyawan berorientasi kepada hasil yang di capai.
- 4) Karyawan berorientasi kepada semua kepentingan karyawan
- 5) Karyawan agresif di dalam bekerja
- 6) Karyawan menjaga dan mempertahankan stabilitas kerja

²⁶ Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian (Organization Behaviour)*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2013), 229.

B. Efektivitas Kinerja

1. Konsep Efektivitas

a. Pengertian Efektivitas

Keberhasilan organisasi pada umumnya diukur dengan konsep efektivitas, terdapat perbedaan pendapat di antara yang menggunakannya, baik dikalangan akademisi maupun dikalangan para praktisi.

Menurut Steers dalam Edy Sutrisno mengatakan pada umumnya efektivitas hanya dikaitkan dengan tujuan organisasi, yaitu laba, yang cenderung mengabaikan aspek terpenting dari keseluruhan prosesnya, yaitu sumber daya manusia.²⁷

Steers mengatakan bahwa yang terbaik dalam meneliti efektivitas dalam meneliti efektivitas ialah memerhatikan secara serempak tiga buah konsep yang saling berkaitan yaitu:²⁸

- (1) Optimalisasi tujuan-tujuan,
- (2) Perspektif sistem; dan
- (3) Tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi.

Selanjutnya seorang praktisi ahli serta penulis di bidang manajemen dan perilaku keorganisasian menyatakan, yang diartikan dengan efektivitas adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati secara bersama serta tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan tingkat efektivitas.²⁹

2. Konsep Kinerja

a. Kinerja Dalam perspektif Al-Qur'an

Kinerja dalam Islam mencakup segala bentuk amalan atau pekerjaan yang mempunyai unsur kebaikan dan keberkahan bagi diri, keluarga dan masyarakat sekelilingnya serta negara, Tanpa adanya profesionalisme dalam kinerja, suatu usaha akan mengalami kerusakan dan kebangkrutan, serta menyebabkan menurunnya kualitas dan kuantitas

²⁷Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi, Cet. Ke-1* (Jakarta:Kencana, 2010), 123-124

²⁸Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, 123-124.

²⁹Manahan P. Tampuboon, 175.

produksi. Di dalam Al Quran juga di bahas mengenai kinerja pegawai yang baik, seperti QS. Al Shaff: 4

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُم بُيُوتٌ مَّرْصُوصٌ

Artinya : Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.³⁰

QS. Al Shaff ayat 4 menjelaskan mengenai bagaimana Allah memberikan petunjuk kepada kaum-Nya untuk berperang dengan barisan yang teratur dengan orang-orang yang masuk (bekerja dalam) organisasi tertentu. Kata “dalam barisan yang teratur” dapat dijelaskan bahwa ketika masuk di dalam sebuah barisan (organisasi) haruslah melakukan sesuatu yang dengannya diperoleh keteraturan untuk mencapai tujuan, standar-standar kinerja organisasi ke aras yang lebih baik sehingga organisasi tersebut menjadi kuat.

Sedangkan mengenai pengertian kinerja itu sendiri di jelaskan dalam QS. An Nahl Ayat 97 :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أَنَّىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

³⁰ Kementerian Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang:Lembaga Percetakan Al-Qur'an, 2013).

Artinya : Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.³¹

Maksud dalam Al Quran Surat An Nahl Ayat 97 menjelaskan bahwa di dalam dunia kerja seorang karyawan atau pegawai harus bekerja dengan baik dan ikhlas agar mendapatkan balasan yang baik pula sesuai dengan kinerja yang telah mereka lakukan.

Sedangkan mengenai penilaian atas kinerja seorang pegawai dapat dilihat dalam QS. Al Qhashas ayat 26 :

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنِّي خَيْرٌ مِّنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ
الْأَمِينُ ٢٦

Artinya : Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".³²

Dari Surat Al Qhashas ayat 26 dapat disimpulkan bahwa seorang pegawai yang memiliki kekuatan aqidah sudah dapat dipastikan akan tertanam dalam dirinya merasa dipantau oleh Sang Pencipta. Dengan

³¹ Kementerian Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang:Lembaga Percetakan Al-Qur'an, 2013).

³² Kementerian Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang:Lembaga Percetakan Al-Qur'an, 2013).

tertanamnya rasa dipantau dalam bekerja, maka akan melahirkan pribadi rajin dan ulet bekerja baik ada atasannya maupun dalam kesendirian, karena menjalankan tugas sebagai kewajiban pribadi.

b. Kinerja Menurut Para Ahli

Dalam kamus bahasa Indonesia kata kinerja sebagai sesuatu yang dicapai. kinerja adalah hasil dan fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu.

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan .

Dilihat dari arti kata kinerja berasal dari kata *performance*.

Ruky dalam Supardi menyatakan bahwa kata “*performancre*” memeberikan tiga arti, yaitu : (1) “prestasi” seperti daam konteks atau kalimat “*high performance car*”, atau “mobil yang sangat cepat”; (2) “pertunjukan” seperti dalam konteks atau kalimat “*Folk dance performance*”, atau “pertunjukan tari-tarian rakyat”; (3) “pelaksanaan tugas” seperti dalam konteks atau kalimat “*in performing his/her duites*”.³³

Dari pengertian di atas kinerja diartikan sebagai prestasi, yang menunjukkan suatu kegiatan atau perbuatan dan melaksanakan tugas yang telah dibebankan.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Amstrong dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen memberikan kontribusi ekonomi .³⁴ Lebih jauh Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan /program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan,

³³ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 45.

³⁴ Irhan Fahmi, *Budaya Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus*, 127-128.

misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.³⁵

Menurut Miner, kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.³⁶ Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi.

Sedangkan Cormick & Tiffin (1980) dalam Edy Sutrisno mengemukakan bahwa kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.³⁷ Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauhmana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani. Dari definisi-definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja adalah hasil kerja dimana hasil kerja itu dapat dilihat pada aspek kualiatas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Sementara itu ada pendapat lain menurut Kusnandi dalam Eneng Muslihah menyatakan bahwa kinerja adalah gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan, atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu dalam menjalankan aktivitasnya atau sebagai penanggung jawab terhadap suatu tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya.³⁸ Menurut Colquitt, LePine dan Wesson dalam Wibowo, kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi baik secara positif dan negatif, pada penyelesaian

³⁵ Irhan Fahmi, *Budaya Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus*, 128.

³⁶ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, 170.

³⁷ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, 172.

³⁸ Eneng Muslihah, *Kineerja Kepala Sekolah*, (Jakarta : CV. HAJA Mandiri, 2014),

tujuan organisasi.³⁹ Kata *kinerja* merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu dari kata *performance*. Kata *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. *Performance* berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Kinerja memiliki posisi yang penting dalam manajemen dan organisasi. Karena keberhasilan dalam melakukan pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja. Hal ini berarti jika seseorang bekerja dalam organisasi, kinerjanya merupakan serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai dengan harapan atau tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang diperoleh seorang individu dalam rangka menyelesaikan tugas pekerjaannya sesuai dengan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan suatu organisasi sesuai dengan ketentuan yang ditentukan.

c. Teori Kinerja

Teori kinerja yang dijadikan landasan dalam penelitian ini adalah teori Gibson. Menurut teori ini ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu; yaitu variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologi⁴⁰. teori tersebut yaitu:

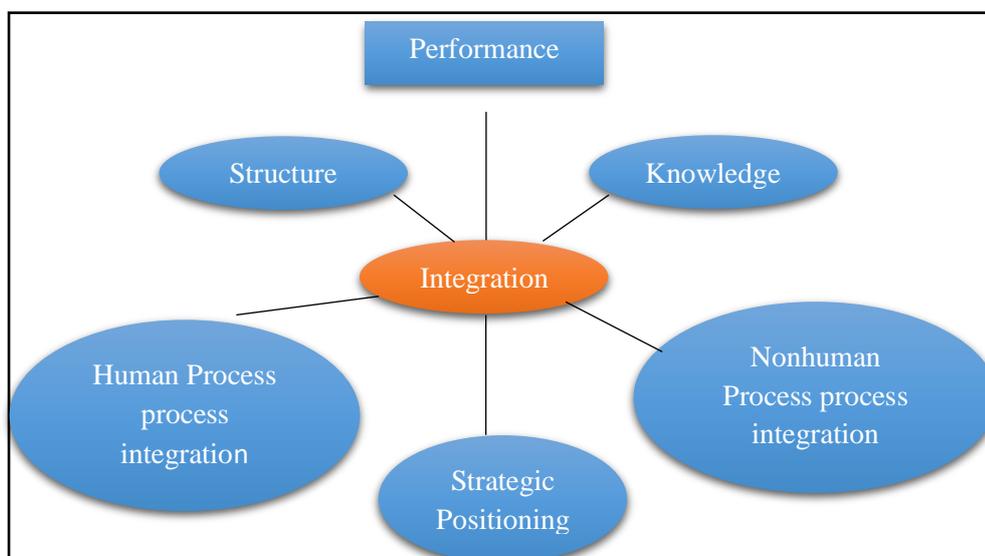
- (a) Variabel individu : meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental, latar belakang, seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman, demografi, menyangkut umur, asal –usul dan jenis kelamin.
- (b) Variabel psikologis : meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.
- (c) variabel organisasi : meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan design pekerjaan.

³⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 2.

⁴⁰ Supardi, *Kinerja Guru*, 31.

d. Model Kinerja

Menurut *satellite model*, kinerja organisasi diperoleh dari terjadinya integrasi dari faktor-faktor pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, proses sumber daya manusia dan struktur. Kinerja dilihat sebagai pencapaian tujuan dan tanggung jawab bisnis dan sosial dari prespektif pihak yang mempertimbangkan. Faktor pengetahuan meliputi masalah-masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan dan sistem. Sumber daya nonmanusia meliputi peralatan, pabrik, lingkungan kerja, teknologi, kapital dan dana yang dapat dipergunakan. Posisi strategis meliputi masalah bisnis atau pasar, kebijakan sosial, sumber daya manusia dan perubahan lingkungan. Proses kemanusiaan terdiri dari masalah nilai, sikap, norma dan interaksi. Sementara itu, struktur mencakup masalah organisasi, sistem manajemen, sistem informasi dan fleksibilitas.



Gambar 2.2 :

Model Satellite Kinerja Organisasi

Sumber : Abdul Madjid Latief, *Evaluasi Kinerja SDM Konsep, Aplikasi, Standar dan Penelitian*, Jakarta: Haja Mandiri, 2014

Menurut Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo menerangkan bahwa kebanyakan manajer sangat efektif dalam mengungkapkan tentang *apa* yang menjadi masalah dalam kinerja. Akan tetapi, pada umumnya lemah dalam mengetahui tentang *bagaimana* masalah tersebut terjadi.

John W. Atkinson mengindikasikan bahwa kinerja merupakan fungsi motivasi dan kemampuan. Dengan demikian, model persamaan kinerja = $f(\text{motivasi, kemampuan})$.

Sementara itu, menurut Lyman Porter dan Edward Lawler dalam Wibowo berpendapat bahwa kinerja merupakan fungsi dari keinginan melakukan pekerjaan, keterampilan yang perlu untuk menyelesaikan tugas, pemahaman yang jelas atas apa yang dikerjakan model persamaan kinerja = $f(\text{keinginan melakukan pekerjaan, keterampilan, pemahaman apa dan bagaimana melakukan})$. Sementara itu, menurut Jay Lorsch dan Paul Laurence dalam Wibowo , menggunakan pemahaman bahwa kinerja adalah fungsi atribut individu, organisasi, dan lingkungan sehingga dirumuskan model persamaan kinerja = $f(\text{atribut individu, organisasi, lingkungan})$.

Berdasarkan pendapat diatas, menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson yang dikutip oleh Wibowo dalam buku *Manajemen Kinerja*

merumuskan adanya tujuh faktor kinerja yang memengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim ACHIEVE. Mereka menyebutnya sebagai The Ahieve Model.

A - Ability (knowledge dan skill)

C – Clarity (understanding atau role perception)

H – Help (organizational support)

I – Incentive (motivation atau willingness)

E – Evaluation (coaching dan performance feedback)

V – Validity (valid dan legal personnel practices)

E – Environment (environmental fit)⁴¹

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya. Sementara itu, dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjaannya; bagaimana mereka memebrikan penghargaan pada pekerja; dan bagaimana mereka

⁴¹ Abdul Madjid Latief, *Evaluasi Kinerja SDM Konsep, Aplikasi, Standar dan Penelitian*, (Jakarta: Haja Mandiri, 2014),35.

membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui *coaching*, *mentoring*, dan *counselling*.⁴²

Menurut Mulyasa dalam Abdul Madjid Latief menyebutkan beberapa pendapat mengemukakan, diantaranya adalah :

1) Model Vroomian

Vroom mengemukakan bahwa "*Performance = f (ability x motivation)*." Menurut model ini kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan (*ability*) dan motivasi. Jika seseorang rendah pada salah satu komponen maka prestasi kerjanya akan rendah pula. Kinerja seseorang yang rendah merupakan hasil dari motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah.⁴³

2) Model Lawyer dan Porter

Lawyer dan Porter mengemukakan bahwa: "*Performance = Effort x Ability x Role Perception*". Adalah banyaknya energi yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu, abilities adalah karakteristik individu seperti: intelegensi, keterampilan, sifat, sebagai kekuatan potensial untuk berbuat dan melakukan sesuatu. Sedangkan *role perceptions* adalah kesesuaian antara usaha yang dilakukan seseorang dengan pandangan atasan langsung tentang tugas yang

⁴² Abdul Madjid Latief, *Evaluasi Kinerja SDM Konsep, Aplikasi, Standar dan Penelitian*, 36

⁴³ Abdul Madjid Latief, *Evaluasi Kinerja SDM Konsep, Aplikasi, Standar dan Penelitian*, 35.

seharusnya dikerjakan. Hal yang baru dalam model ini adalah “*role perceptins*”, sebagai jenis perilaku yang paling cocok dilakukan individu untuk mencapai sukses.⁴⁴

3) Model Ander dan Butzin

Ander dan Butzin mengajukan model kinerja sebagai berikut:

“Future Performance = Past Performance + (Motivation x Ability)”.

Jika semua teori tentang kinerja dikaji, maka didalamnya melibatkan dua komponen utama, yakni: “*ability*” dan “*motivation*”. Perkalian antara *ability* dan motivasi menjadi sangat populer, sehingga banyak sekali dikutip oleh para ahli dalam embicarakan kinerjanya. Misalnya, Mitchaell mengadakan pengukuran terhadap kinerja berdasarkan suatu formula : “*Performance = Ability x Motivation*”.⁴⁵

e. Indikator kinerja

Menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson yang dikutip oleh Wibowo dalam Buku *Manajemen Kinerja* menyatakan, tujuh indikator kinerja sebagai berikut:

- 1) Tujuan
- 2) Standar
- 3) Umpan balik
- 4) Alat atau Sarana
- 5) Kompetensi

⁴⁵ Abdul Madjid Latief, *Evaluasi Kinerja SDM Konsep, Aplikasi, Standar dan Penelitian*, 37.

- 6) Motif
- 7) Peluang⁴⁶

Sedangkan menurut Supardi kinerja pegawai dapat dilihat dari :

- 1) Seberapa baik kualitas pekerjaan yang dihasilkan;
- 2) Tingkat kejujuran dalam berbagai situasi;
- 3) Inisiatif dan prakarsa memunculkan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas;
- 4) Sikap karyawan terhadap pekerjaan dalam (suka atau tidak suka, menerima atau menolak);
- 5) Kerja sama dan kendalan;
- 6) Pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan;
- 7) Pelaksanaan tanggung jawab;
- 8) Pemanfaatan waktu serta pemanfaatan waktu secara efektif.⁴⁷

Senada dengan pendapat diatas, Hamzah B. Uno & Nina Lamatenggo menyatakan bahwa kinerja memiliki lima indikator yaitu :

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kecepatan/ketepatan kerja
- 3) Inisiatif dalam kerja
- 4) Kemampuan kerja
- 5) Komunikasi.⁴⁸

⁴⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 86-88.

⁴⁷ Supardi, *Kinerja Guru*, 49.

⁴⁸ Hamzah B.Uno & Nina Lamateenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, 71.

Indikator kerja guru sesuai PERMENPAN RI Nomor 16 Tahun 2009 ialah :⁴⁹

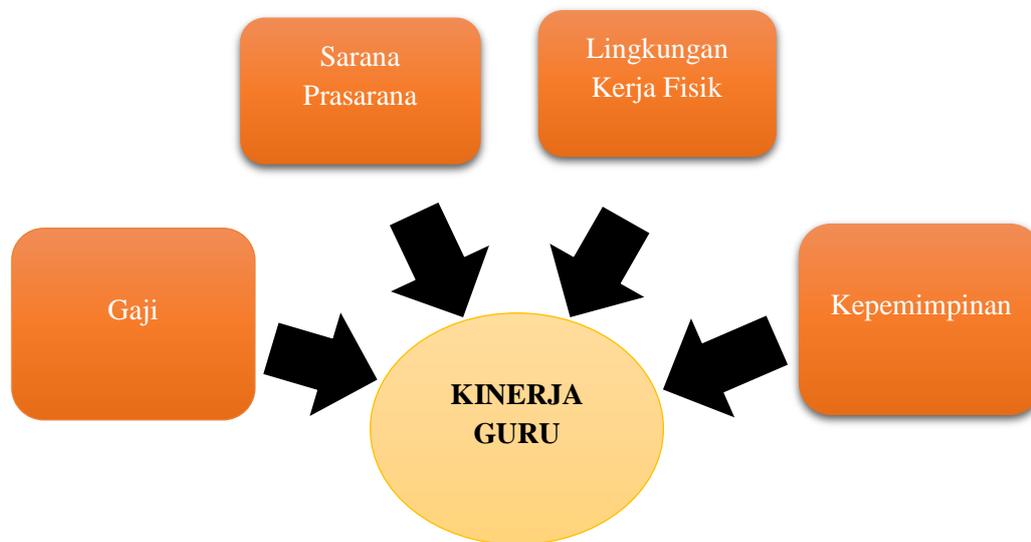
- 1) Menyusun Kurikulum, silabus, atau Rencana Pelaksanaan Pembelajaran.
- 2) Melaksanakan kegiatan pembelajaran.
- 3) Menyusun alat ukur/soal sesuai mata pelajaran.
- 4) Menilai dan mengevaluasi proses dan hasil belajar pada mata pelajaran yang diampunya.
- 5) Menganalisis hasil pembelajaran
- 6) Melaksanakan pembelajaran perbaikan dan pengayaan dengan memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi.
- 7) Melaksanakan pengembangan diri atau PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan).
- 8) Melaksanakan publikasi ilmiah dan membuat karya inovatif
- 9) Keikutsertaan dalam kepanitiaan sekolah.

f. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Guru

Kinerja guru tidak terwujud dengan begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Baik faktor internal maupun eksternal sama-sama membawa dampak terhadap kinerja. Faktor internal kinerja adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya ialah kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga. Faktor eksternal kinerja guru adalah faktor yang datang dari luar

⁴⁹ PERMENPAN Nomor 16 Tahun 2009

guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya ialah (1) gaji, (2) sarana dan prasarana, (3) lingkungan kerja fisik, (4) kepemimpinan.⁵⁰



Gambar 2.3

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Menurut Prawirosntono, factor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:⁵¹

1. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja dapat diukur oleh efektivitas dan efisiensi. artinya efektivitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2. Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa

⁵⁰ Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2012), 43-44.

⁵¹ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, 176

yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

3. Disiplin

Secara umum disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.

4. Inisiatif

Yaitu yang menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapi.

Tempe dalam Supardi memngemukakan bahwa : “faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja seseorang anantara lain adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan”. Sedangkan Kopelman menyatakan bahwa: “kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor antara lain yaitu: (1) lingkungan, (2) karakteristik individu, (3) karakteristik organisasi dan (4) karakteristik pekerjaan”.⁵²

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. karakteristik-karakteristik tersebut dapat dilihat seperti gambar berikut ini:⁵³

⁵² Supardi, *Kinerja Guru*, 50.

⁵³ Supardi, *Kinerja Guru*, 51..



Gambar. 2.4

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi (Kopelman)

g. Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja (*appraisal of performance*) adalah proses yang mengukur kinerja seseorang. Dalam proses pengukuran ini sudah tentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan. Misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditetapkan lebih dahulu dan telah disepakati bersama. Evaluasi kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia, kadang-kadang disebut juga dengan *review* kinerja, penilaian karyawan atau *rating* personalia. Penilaian kinerja adalah

evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan.⁵⁴

h. Tujuan Evaluasi Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk mendapatkan informasi yang akurat dan valid mengenai kinerja seseorang dalam kurun waktu tertentu pada suatu lembaga demi peningkatan nasib dan kesejahteraan mereka.

Tujuan penilaian kinerja atau prestasi kerja pegawai pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai selama ini;
2. Pemberian imbalan yang serasi;
3. Mendorong pertanggung jawaban dari pegawai;
4. Untuk pembeda antarpegawai yang satu dengan yang lain;
5. Meningkatkan motivasi kerja;
6. Meningkatkan etos kerja;
7. Memperkuat hubungan antara pegawai dengan atasan.⁵⁵

Berdasarkan uraian di atas penulis membuat sintesa teori yang dimaksudkan dengan kinerja pegawai adalah hasil yang diperoleh seorang individu dalam rangka menyelesaikan tugas pekerjaannya sesuai dengan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan suatu organisasi sesuai dengan ketentuan yang ditentukan. Adapun indikator

⁵⁴ Barnawi & Mohammad arifin, *Kinerja Guru Profesional*, 25.

⁵⁵ Veithzal Rivai & Eilla Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori ke praktik edisi kedua*, (Jakarta: PT RAJA GRAFINDO PERSADA, 2013), 552.

kinerja pegawai meliputi kualitas kerja, kecepatan/ketepatan kerja, inisiatif dalam kerja, kemampuan kerja dan komunikasi.

C. Konsep Guru

1. pengertian Guru

Guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar-mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu, guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan serta secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam arti khusus dapat dikatakan bahwa pada setiap diri guru itu terletak tanggung jawab untuk membawa para siswanya pada suatu kedewasaan atau taraf kematangan tertentu.

Guru dalam Kamus Bahasa Besar Indonesia berarti orang yang pekerjaannya (mata pencahariannya, profesinya).⁵⁶ Menurut Hadari Nawawi guru adalah orang-orang yang kerjanya mengajar atau memberikan pelajaran di sekolah atau dikelas.⁵⁷ Lebih khususnya diartikan orang yang bekerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran, yang ikut bertanggung jawab dalam membentuk dan membimbing anak-anak memncapai kedewasaan masing-masing, baik kedewasaan masing-masing, baik kedewasaan jasmani maupun rohani.

⁵⁶ M. Shabir U, Kedudukan Sebagai Guru sebagai Pendidik, (ALADUNA, VOL. 2 NO. 2 DESEMBER, 2015), 223.

⁵⁷ H. Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2013), 105.

Para pakar menggunakan rumusan yang berbeda tentang pendidik diantaranya :⁵⁸

1. Moh. Fadhil al-Djamali menyebutkan, bahwa pendidik adalah orang yang mengarahkan manusia kepada kehidupan yang sehingga terangkat derajat kemanusiannya sesuai dengan kemampuan dasar yang dimiliki oleh manusia.
2. Marimba mengartikan pendidik sebagai orang yang memikul pertanggungjawaban dalam mendidik manusia dewasa yang karena hak dan kewajibannya bertanggung jawab tentang pendidikan peserta didik.
3. Sultan Iman Barnadib mengemukakan, bahwa pendidik adalah setiap orang yang dengan sengaja mempengaruhi orang lain untuk mencapai kedewasaan peserta didik.
4. Zakiah Daradjat berpendapat bahwa pendidik adalah individu yang memenuhi kebutuhan pengetahuan, sikap dan tingkah laku peserta didik.
5. Ahmad Tafsir mengatakan bahwa pendidik dalam Islam sama dengan teori di Barat, yaitu siapa saja yang bertanggung jawab terhadap perkembangan peserta didik.

Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 dibedakan antara pendidik dengan tenaga kependidikan.⁵⁹

“Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widya iswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan”.

D. Hasil Penelitian Terdahulu

⁵⁸ H. Ramsayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*. 104.

⁵⁹ H. Ramsayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*. 105.

Adapun hasil-hasil penelitian sebelumnya dari skripsi, tesis, disertasi, artikel jurnal yang memiliki kesamaan atau kemiripan dan perbedaan dalam hal judul, variabel penelitian, populasi, atau sampel penelitian yaitu :

1. Skripsi “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Guru Di SMP Negeri 3 Batang Angkola” di susun oleh: Restu Veronika Departemen Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik Universitas Sumatera Utara Medan 2015.⁶⁰
 Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan pengaruh budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja guru di SMP Negeri 3 Batang Agkola, Hurase. Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pada guru SMP Negeri 3 Batang Angkola, Hurase adalah sebesar 17,9% sementara sisanya 82,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Rekomendasi dari penelitian ini adalah Untuk meningkatkan kemantapan sistem sosial, para guru sebaiknya meningkatkan rasa solidaritas dan komitmen, menjaga perasaan sesama rekan-rekan kerja.
2. Skripsi “Efektivitas Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Bersertifikat di MTs Negeri Karangmojo Gunungkidul”. Disusun oleh Enik Trisnawati Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultastarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Kalijaga Yogyakarta 2011.⁶¹
 Hasil penelitian menunnukan Guru PAI bersertifikat di MTs Negeri Karangmojo Gunungkidul tealah melaksanakan tugasnya sebagai tenaga profesional keseluruhan tugas yang harus dikerjakan belum sepenuhnya terlaksana secara maksimal, Kinerja guru PAI bersertifikat di MTs Negeri Karangmojo Gunungkidul termasuk dalam kategori “kurang efektif” terbukti pada tiap indikator yang harus dicapai menunjukkan prosentasi antara 26% -50%.

⁶⁰ Restu Veronika, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Guru Di SMP Negeri 3 Batang Angkola”, (Departemen Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik Universitas Sumatera Utara Medan, 2015).

⁶¹ Enik Trisnawati, “Efektivitas Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Bersertifikat di MTs Negeri Karangmojo Gunungkidul”, (Skripsi, Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultastarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Kalijaga Yogyakarta, 2011).

3. Skripsi. “Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu Iso 9001: 2008 Terhadap Kinerja Guru Di Smk Negeri 1 Sedayu Bantul” disusun oleh Eko Supriya di Program Studi Pendidikan Teknik Sipil Dan Perencanaan Jurusan Pendidikan Teknik Sipil Dan Perencanaan Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta 2012.⁶²

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan SMM ISO 9001: 2008 dipersepsi sangat baik dan baik oleh guru sebesar 97,5% sedangkan kinerja guru dipersepsi sangat baik dan baik sebesar 87,5%. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara SMM ISO 9001: 2008 terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1 Sedayu Bantul dengan koefisien korelasi 0,505 dan $p = 0,001 < 0,05$. Nilai determinan $R^2 = 0,255$ yang berarti sumbangan efektif SMM ISO 9001: 2008 terhadap kinerja guru adalah sebesar 25,5% sehingga masih terdapat 74,5% faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru di SMK Negeri 1 Sedayu Bantul.

4. Skripsi. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Depok Sports Center. Disusun oleh Aput Ivan Indra Program Studi Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Yogyakarta⁶³.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan koefisien determinasi sebesar 0,627, sehingga besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 63,7%, sedangkan siswa sebesar 37,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Seringkali budaya dalam suatu organisasi berkembang dengan kuat, sehingga dalam kondisi demikian setiap anggota mengetahui dengan baik tujuan organisasi yang akan dicapainya.

⁶² Eko Supriyadi, “Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu Iso 9001 : 2008 Terhadap Kinerja Guru Di Smk Negeri 1 Sedayu Bantul”, (Skripsi, Jurusan Pendidikan Teknik Sipil Dan Perencanaan Universitasnegeri Yogyakarta, 202), vi.

⁶³ Aput Ivan Indra. “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Depok Sports Center”, (Skripsi, Program Studi Ilmu Keolahragaan Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta, 2015), vii.

5. Skripsi. “Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. KANOMAS ARCI WISATA JAKARTA PUSAT”. Oleh Siti Khoeriyah, Konsentrasi Manajemen Haji Dan Umroh Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2016.⁶⁴

Hasil penelitian ini uji F menunjukkan bahwa nilai p lebih kecil dan nilai $(0,000 < 0,05)$ dan nilai F hitung lebih besar dari pada nilai f tabel $(56,557 > 4,17)$. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel $(7,52 > 1,69726)$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis H_0 penelitian ini dapat ditolak sehingga budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien korelasi sebesar 0,808, hal tersebut menjelaskan bahwa korelasi atau hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang sangat kuat. Dan nilai R square sebesar 0,653 atau 65,3% menunjukkan bahwa keragaman kinerja karyawan yang mampu dijelaskan oleh budaya organisasi sebesar 65,3% dan sisanya 34,7% yang dijelaskan oleh faktor lain.

E. Kerangka Berfikir

Budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan internal organisasi karena keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada didalam organisasi. Umumnya, suatu budaya organisasi juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal organisasi. Setiap karyawan mempunyai ciri dan karakteristik budaya masing-masing sehingga tidak tertutup kemungkinan adanya karyawan yang menyukai atau tidak, sehingga diperlukan suatu penyatuan persepsi dari seluruh karyawan atas pernyataan budaya organisasi, hal demikian merupakan uraian deskriptif dari budaya organisasi.

⁶⁴ Siti Khoeriyah, “Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. KANOMAS ARCI WISATA JAKARTA PUSAT”, (Konsentrasi Manajemen Haji Dan Umroh Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2016)

Sekolah sebagai satu institusi di dalamnya terdapat sekumpulan orang-orang yang masing-masing mempunyai tujuan, mereka terhimpun kedalam satu susunan yang mempunyai tugas dan tanggung jawab, mereka saling melengkapi, saling bekerja sama dan memikul tanggung jawab. Dan dalam mencapai tujuan didalam institusi berlaku norma, aturan atau ketentuan-ketentuan yang mengatur hubungan kerja sama antara orang yang satu dengan yang lain.

Setiap melakukan kegiatan manajemen dalam organisasi, maka akan timbul pula konsep efektivitas, yaitu bagaimana usaha yang dilakukan sehingga segala apa yang direncanakan dapat dicapai seluruhnya dengan tepat waktu atau dapat menjawab perkembangan kebutuhan organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kualitas kerja para anggotanya. Sehingga organisasi dituntut untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja dari para anggota organisasi. Namun demikian, dalam kamus besar bahasa indonesia kata kinerja sebagai sesuatu yang dicapai.⁶⁵

Oleh karena itu, penulis menduga bahwa adanya pengaruh positif dengan pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kinerja guru. Untuk menjawab dugaan tersebut sesuai dengan dua variabel terlibat didalamnya. Berkaitan dengan variabel budaya organisasi (x), penulis menetapkan indikator variabel sebagai berikut : 1) inovatif memperhitungkan resiko, 2) memberi perhatian pada setiap masalah secara detail, 3) berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai, 4) berorientasi kepada semua kepentingan karyawan, 5) agresif dalam bekerja, 6) menjaga stabilitas kerja.⁶⁶

Kerangka pemikiran dapat dilihat dalam gambar di bawah ini :

⁶⁵ Eneng Muslihah, 135

⁶⁶ Manahan P. Tampubolon, 229



Gambar 2.5

Indikator Budaya Organisasi dan Kinerja Guru

F. Pengajuan Hipotesis

Berdasarkan kajian teori, kajian hasil-hasil penelitian terdahulu, dan kerangka berfikir hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap efektivitas kinerja guru.

Uji Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$H_0 : \rho = 0$$

$$H_a : \rho \neq 0$$

Keterangan:

H_0 = Tidak Terdapat Kontribusi Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Guru.

H_a = Terdapat Kontribusi Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Guru.