

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Ketika seseorang berbicara bahasan budaya, maka akan hanyut dalam bahasan yang luas seolah tidak ada batasannya. Karena cakupannya luas sehingga sukar memperoleh pengertian dan pemaknaan yang lugas dan terperinci mengenai segala sesuatu yang seharusnya masuk dalam bahasan tersebut.

Kata budaya berasal dari bahasa sangsekerta “*buddhi*” yang berarti budi atau akal. Adapun istilah *culture* merupakan bahasa asing yang sama artinya dengan budaya berasal dari kata Latin “*colere*” artinya mengolah atau mengerjakan. Dari asal arti tersebut, yaitu *colere* kemudian *culture*, diartikan sebagai segala daya dan kegiatan manusia untuk mengolah dan mengubah alam. (Soekanto, 2007:150)

Barnouw mendefinisikan budaya sebagai sekumpulan sikap, nilai, keyakinan, dan perilaku yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang, yang dikomunikasikan dari satu generasi ke generasi lewat bahasa atau beberapa sarana komunikasi lain. Kemudian menurut Stoner budaya adalah gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. (Munandar, 2011:183)

Budaya secara teknografis menurut E.B Tylor seorang antropolog memiliki pengertian yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, moral seni, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat. (Soekanto, 2007:172)

Segala sesuatu dari hasil pemikiran yang menghasilkan suatu kebiasaan yang kemudian dilakukan oleh anggota masyarakat adalah budaya. Selain itu budaya tidak bisa dipisahkan dari masyarakat karena budaya merupakan hasil pemikiran dari setiap individu yang kemudian berkumpul menjadi masyarakat. Masyarakat adalah orang yang hidup bersama yang menghasilkan budaya. Sehingga dapat dikatakan tidak ada masyarakat yang tidak mempunyai budaya dan sebaliknya tidak ada budaya tanpa masyarakat sebagai wadahnya. (Soekanto, 2007:149).

Salah satu unit masyarakat yang memiliki budaya adalah organisasi. Stoner mengungkapkan organisasi adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran. Setiap organisasi dilengkapi dengan beberapa karakteristik yang sama diantaranya adalah setiap orang di dalam organisasi akan dibagi berdasarkan keterampilan, kewenangan dan tanggungjawab masing-masing. (Munandar, 2011:183).

Kewenangan dalam organisasi dibagi secara hirarkis piramidal dan setiap orang bekerja sesuai dengan rincian tugas yang disediakan dan untuk menjamin kontinuitas pekerjaan, maka semua catatan, laporan data dan berbagai informasi penting didokumentasikan dan dipelihara dengan baik.

Andrew Pettigrew orang pertama yang memperkenalkan istilah budaya organisasi memberikan pengertian budaya organisasi sebagai *“the system of such publikly and collectively accepted meanings operating for given group at a given time”*. Sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif yang berlaku untuk waktu tertentu bagi suatu kelompok tertentu. (Sobirin, 2007:129).

Menurut Tosi, Rizzo, Carroll budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Sedangkan menurut Schein budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi. (Munandar, 2011:262-263).

Keith Davis dan John W. Newstrom mengemukakan bahwa *“Organizational culture is the set of assumption, belief, values, and norm that is shread among its member”*. Budaya organisasi adalah satuan asumsi, kepercayaan, nilai-nilai, norma-norma yang berlaku antar anggotanya. Kemudian John R. Schermerson dan James mengemukakan bahwa *“Organizational culture is the system of shared belief and values that develop within organization and guides the behavior of its member”*. Budaya organisasi adalah sistem kepercayaan bersama dan nilai yang dikembangkan di dalam

suatu organisasi bertujuan untuk memandu perilaku anggotanya. (Mangkunegara, 2005:113).

Pendapat lain diberikan oleh Van Muijen, Den Hartog, dan Koopman yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat digambarkan sebagai kumpulan nilai, norma, ungkapan dan perilaku yang ikut menentukan bagaimana orang-orang dalam organisasi saling berhubungan dan sebesar apa mereka gunakan tenaga mereka dalam pekerjaan dan organisasinya. (Munandar, 2011:264).

Unsur-unsur budaya sekolah dibagi atas dua kategori, yakni unsur kasat mata dan unsur yang tidak kasat mata. Unsur yang kasat mata mempunyai makna kalau berkaitan atau mencerminkan apa yang tidak kasat mata. Yang tidak kasat mata itu adalah filsafat atau pandangan dasar sekolah mengenai kenyataan yang luas, makna hidup atau yang dianggap penting dan harus diperjuangkan oleh sekolah. Harus dinyatakan secara konseptual dalam rumusan visi, misi, tujuan dan sasaran yang lebih kongkrit yang akan dicapai oleh sekolah.

Kemudian menurut buku Perilaku Organisasi jilid 2, dirumuskan bahwa budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. (Robbins, 2001:247)

Makna itu mewakili suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggotanya. Sama seperti budaya suatu suku tertentu yang memiliki aturan-aturan dan larangan-larangan yang menentukan bagaimana anggotanya berperilaku. Di setiap organisasi, ada sistem atau pola nilai, ritual, simbol, mitos dan praktek yang telah berkembang sepanjang waktu. Nilai-nilai bersama ini menentukan apa yang dilihat para karyawan dan bagaimana mereka menanggapi dunia mereka. Apabila dihadapkan pada sebuah problem, budaya organisasi membatasi apa yang dapat dilakukan oleh karyawan dengan menyarankan cara yang betul untuk menggagas, menganalisis, dan menguraikan masalah itu. (Robbins dan Coulter, 1999:76)

Individu menyerap budaya organisasi tersebut berdasarkan apa yang mereka lihat atau dengar di dalam organisasi itu. Meskipun setiap individu boleh jadi mempunyai latar belakang yang berbeda atau bekerja pada jabatan yang berbeda dalam organisasi itu, mereka cenderung menggambarkan budaya organisasi itu dengan istilah yang sama. Budaya itu menyangkut bagaimana para anggota melihat organisasi tersebut, bukan menyangkut apakah mereka menyukainya atau tidak. Budaya itu menggambarkan bukan menilai. (Robbins dan Coulter, 1999:76)

Dapat disimpulkan budaya organisasi adalah cara berpikir, cara bekerja, cara laku para karyawan satu lembaga dalam melakukan tugas pekerjaan mereka masing-masing yang dituangkan dalam nilai dan perilaku sehari-hari sebagai hasil pemecahan masalah. Budaya organisasi timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggotanya agar tetap dapat bertahan. Nilai dan

perilaku yang dalam pendapat Schein disebut dengan asumsi dasar diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat dalam hal mengamati, memikirkan dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Membangun budaya organisasi tidak semudah yang diucapkan, harus melalui proses lama dan berkelanjutan. Disebut proses yang berkelanjutan karena budaya organisasi dibentuk dan dipertahankan, dengan kata lain bahwa budaya organisasi dapat berubah bila nilai dan perilaku (asumsi dasar) yang digunakan ternyata sudah tidak tepat dan perlu diganti dengan nilai dan perilaku (asumsi dasar) lain. Perubahan nilai dan perilaku ini disesuaikan dengan perkembangan zaman. Tinggi rendahnya produktivitas dihasilkan oleh asumsi dasar dari budaya organisasi yang dimiliki.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins ada tujuh karakteristik yang dapat mengemukakan hakikat dari budaya suatu organisasi. Karakteristik tersebut sebagai berikut :

- a. Inovasi dan pengambilan risiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko
- b. Perhatian ke rincian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian ke rincian.
- c. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

- d. Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang di dalam organisasi.
- e. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu
- f. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai
- g. Kemantapan, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan. (Robbins, 2001:248)

3. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. Pertama, budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas; artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. (Robbins, 2001:253)

Memang secara alami budaya itu sukar dipahami, tidak berwujud, implicit, dan dianggap biasa saja. Tetapi semua organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman, dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja. Sebelum pendaatang baru belajar aturan-aturan itu, mereka tidak diterima baik sebagai anggota penuh dari organisasi itu. Pelanggaran aturan di pihak eksekutif tingkat tinggi atau karyawan garis depan mengakibatkan ketidaksetujuan yang universal dan hukuman berat. Kesesuaian dengan aturan menjadi dasar primer untuk penghargaan dan mobilitas naik pangkat. (Robbins, 2001:253)

Pada buku yang ditulis Kreitner dan Angelo (2005:83) membagi empat fungsi budaya organisasi, yaitu:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Menurut Moeljono (2003:67), budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi berikut,

- a. Mempunyai suatu peranan pembeda. Hal itu mengandung arti bahwa budaya organisasi menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain.
- b. Membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

- c. Mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual.
- d. Meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Selanjutnya, Nelson dan Quick, budaya organisasi mempunyai empat fungsi dasar, yaitu perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi dan mekanisme kontrol atas perilaku. (Moeljono, 2003:65)

4. Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya suatu organisasi tidak muncul begitu saja dari kehampaan. Sekali ditegakkan jarang budaya berangsur padam. Dewasa ini, tradisi dan cara umum organisasi melakukan segala sesuatu sebagian besar disebabkan oleh apa yang berasal dari apa yang telah dilakukannya sebelumnya dan tingkat keberhasilan yang telah diperoleh melalui usaha keras tersebut. (Robbins, 2001:255)

Para pendiri suatu organisasi secara tradisional mempunyai dampak utama pada budaya dini organisasi tersebut. Mereka mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Mereka tidak dikendalikan oleh kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Ukuran kecil yang lazimnya mencirikan organisasi baru mempermudah pemaksaan pendiri akan visinya pada semua anggota organisasi. (Robbins, 2001:255)

Sekali budaya terbentuk, praktek-praktek di dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya dengan memberikan kepada karyawannya seperangkat pengalaman yang serupa. Ada tiga hal yang memainkan peran

pentng dalam mempertahankan budaya organisasi. Pertama seleksi, tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi itu. Kedua, tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi dengan lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku. Ketiga, proses sosialisasi yang dilakukan oleh organisasi untuk membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. (Robbins, 2001:255-257)

Melalui beberapa proses mempertahankan budaya tersebut, karyawan akan mempelajari budaya yang ada untuk menyesuaikan diri. Budaya diteruskan kepada karyawan dalam sejumlah ragam, yaitu :

a. Cerita

Cerita biasanya berisi dongeng dan peristiwa mengenai pendiri organisasi, pelanggaran aturan yang pernah terjadi, kesuksesan karyawan, pengurangan angkatan kerja, lokasi karyawan, reaksi terhadap kesalahan masa lalu dan pengatasan masalah organisasi. Cerita ini mengaitkan masa kini dengan masa lalu dan memberikan penjelasan dan pengesahan untuk praktek pada masa sekarang.

b. Ritual

Merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi dengan tujuan mencari tahu apa

yang paling penting, orang mana yang paling penting, dan mana yang bisa dikorbankan.

c. Lambang

Mengenai fasilitas yang diberikan kepada karyawan yang melambangkan dia adalah anggota dari organisasi. Ada yang disebut lambang materi, lambang materi ini menyampaikan kepada para karyawan siapa yang penting, sejauh mana egalitarianism yang diinginkan oleh eksekutif puncak dan jenis perilaku yang tepat.

d. Bahasa

Banyak organisasi dan unit di dalam organisasi menggunakan bahasa sebagai suatu cara untuk mengidentifikasi anggota suatu budaya atau sub-budaya. Dengan mempelajari bahasa ini, anggota membuktikan penerimaan mereka akan budaya itu dan dengan berbuat seperti itu membantu melestarikan. (Robbins, 2001:261-264)

Deal dan Kennedy membagi unsur pembentuk budaya organisasi sebagai berikut :

A. Lingkungan Usaha

Kelangsungan hidup suatu organisasi (sekolah) ditentukan oleh kemampuan sekolah member tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan, yang diantaranya output yang dihasilkan, input, tata tertib, dan lain-lain.

B. Nilai-nilai

Yaitu keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Nilai-nilai inti dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai diri dan harapan sekolah. Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya.

C. Pahlawan

Yaitu tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri sekolah, guru, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi dan budaya asli yang akan mempengaruhi pada proses perekrutan karyawan.

D. Ritual

Robbins mendefinisikan ritual sebagai deretan berulang kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai organisasi (sekolah) tersebut.

E. Jaringan budaya

Yaitu jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan aturan informasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan melakukan interpretasi terhadap informasi. (Tika, 2006:16-17).

Proses pembentukan budaya organisasi dalam buku Tika (2010:21) adalah sebagai berikut :

- A. Interaksi antar pemimpin atau pendiri organisasi dengan kelompok atau perorangan dalam organisasi.
- B. Interaksi ini menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artefak, nilai, dan asumsi.
- C. Artefak, nilai dan asumsi kemudian diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisasi.
- D. Untuk mempertahankan budaya organisasi lalu dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

5. Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam

a. Telaah Teks Islam tentang Budaya Organisasi

1) Sampel Teks Tentang Budaya Organisasi

مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ ^ج وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ ^ط
 تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا ^ط سِيمَاهُمْ فِي
 وُجُوهِهِمْ مِّنْ أَثَرِ السُّجُودِ ^ج ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَةِ ^ج وَمَثَلُهُمْ فِي
 الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ فَآزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ
 سُوقِهِ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ ^ط وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا
 وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا

“Muhammad itu adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengan Dia adalah keras terhadap orang-orang kafir, tetapi berkasih sayang

Pada pola teks di atas menurut QS Al-Fath 48:29 bahwa organisasi itu terdiri dari dua kelompok yaitu ingroup dan outgroup. Hal ini bisa ditelaah dari sikap aktor individu sebagai pemimpin yaitu nabi Muhammad SAW yang berbeda cara bersikap antara orang-orang mukmin (anggota ingroup) dengan orang kafir sebagai orang diluar islam (anggota outgroup). Nabi Muhammad SAW bersikap lemah lembut kepada orang-orang mukmin namun bersikap kasar kepada orang-orang kafir. Orang-orang mukmin menunjukkan rasa loyalitas dan komitmen dengan melaksanakan sholat. Tindakan dan perbuatan mereka juga dituliskan dalam kitab taurat dan injil yang artinya terdapat suatu standar norma. Bagi anggota yang telah loyal dan berkomitmen akan mendapat reward berupa pahala dan karunia.

3) Analisis Komponensial Teks Tentang Budaya Organisasi

Tabel 2.1

Komponensial Teks Islam Budaya Organisasi

| No | Komponen | Kategori | Deskripsi |
|----|---------------|----------------------------|--|
| 1 | Aktor | Individu Massa | مُحَمَّدُ, الَّذِينَ مَعَهُ |
| 2 | Aktivitas | Menolak, menerima | رُحَمَاءَ، أَشِدَّاءَ |
| 3 | Tujuan | Psikologis, Perilaku | رِضْوَانًا، فَضْلًا |
| 4 | Proses | Ungkapan Budaya Organisasi | سُجَّدًا، رُكْعًا، أَثْرَ السُّجُودِ |
| 5 | Standar Norma | Norma, aturan | مِثْلَهُمْ، الْإِنجِيلِ، لَتَّورَانِيَّةِ، |

| | | | |
|---|--------|--------------------------|--|
| | | | صَلِحَاتٍ |
| 6 | Faktor | Internal, eksternal | بَيْنَهُمُ، الْكُفَّارِ |
| 7 | Efek | Positif dan negatif | يُعْجِبُ، مَغْفِرَةً، أَجْرًا لِيَغِيظَ |
| 8 | Fungsi | Mengembangkan organisasi | فَأَسْتَغْلَظُ، فَتَازَرُهُ فَأَسْتَوِي |

4) Inventarisasi dan Tabulasi Teks Tentang Budaya Organisasi

Tabel 2.2

Tabulasi Teks Islam Budaya Organisasi

| No | Term | Kategori | Teks Islam | Makna Teks | Subtansi Psikologi | Sumber | jml |
|----|-----------|---|--------------------------------|--|--|--|-----|
| 1 | Aktor | Individu, beberapa orang | مُحَمَّدُ، الَّذِينَ مَعَهُ | Nabi Muhammad, orang-orang yang bersamanya | Pemimpin dan anggota | 7:72,10:73, 27:56,7:64, 2:214,12:82 | 6 |
| 2 | Aktivitas | Mengarahkan, Berbicara, Mengajari, mencontohkan | أَشِدَّاءُ، رُحَمَاءُ | Berlaku keras, berkasih sayang | hubungan dengan orang lain | 50:39,60:1, 2:174,4:73, 6:12,6:54, 19:96,29:25, 30:21,42:2, 3,57:27,60:7 | 12 |
| 3 | Tujuan | Usaha, Memandu perilaku | فَضْلًا، رِضْوَانًا | Karunia, Keridhaan | Penyesuaian diri, Kebersamaan dan intensitas | 107:6,92:20, 76:9,60:1,5 9:8,57:27,5 7:20,48:29, 47:28,30:39, 30:38,29:6 9,22:37,18:28,13:22,9:109,9:72,9:21,4:142,3:174,3:162,3 | 25 |

| | | | | | | | |
|---|------------------|----------------------------------|--|---|---|---|----|
| | | | | | | :15,2:272,2: 265,2:207 | |
| 4 | Proses | Ungkapan Budaya Organisasi | رُكْعًا, سُجْدًا, أَثْرَ السُّجُودِ | Ruku', sujud, bekas sujud | Ritual, simbol, bahasa, ideology | 10:9,16:97, 27:19,85:11 ,29:9,29:58, 31:8,19:76, 20:112,34:3 7,22:14,35: 10,6:127,11 :11,11:23,4: 124,12:9,24 :55,7:42,65, 11,21:94,35 :7,2:277,34: 4,33:31,32: 19,32:12,2: 121,18:110, 30:15,28:67 ,18:2,103:3, 9:120,40:40 ,25:70,23:5 1,24:54,23: 100,98:7,22 :23,6:104,4 5:15,10:4,2 5:71,89:24, 95:6 | 47 |
| 5 | Standar Norma | Norma, aturan | لِتُؤْتِلَهُ, الْإِنْجِيلِ, مَثَلُهُمْ, صَلِحَاتِ | Taurat, injil, sifat-sifat, amal sholeh | Asumsi, nilai-nilai, norma sosial, norma agama | 77:48,2:43, 2:125,3:43, 9:112,22:26 ,48:29 | 7 |
| 6 | Faktor | Internal, eksternal | الْكَافِرِ, بَيْنَهُمْ | Orang kafir, sesama mereka | Lingkunga n | 2:76,48:29, 59:14,19:37 ,49:11 | 5 |
| 7 | Efek | Positif | أَجْرًا, مَغْفِرَةً | Pahala, ampunan, Menyenang kan, menjengkel kan | reward, kekluargaan | 60:4,68:32, 33:43,67:12 ,63:5,24:62, 57:21,51:18 ,49:3,48:29, 47:19,41:43 | 38 |

| | | | | | | | |
|---|--------|---------------------|--|--------------------------|--|---|-----|
| | | | يُعِيبُ لِيَغِيظُ | | | ,40:55,36:1 1,35:7,34:4, 33:56,4:137 ,33:35,4:96, 24:26,22:50 ,14:10,13:6, 11:61,11:11 ,9:80,8:74,8 :4,5:9,2:221 ,2:175,3:15 7,3:136,73: 20,110:3 | |
| 8 | Fungsi | Kemajuan organisasi | فَعَاظَرَهُ, فَأَسْتَغْلَظُ, فَأَسْتَوِي | Kuat, besar, tegak lurus | Identitas anggota, perekat sosial, kinerja, komitmen | 7:155,16:92 ,30:54,23:4 1,28:76,58: 21,57:25,54 :43,53:5,51: 1,48:29,48: 3,47:13,42: 19,40:22,39 :23,37:93,3 5:42,33:25, 12:8,28:78, 11:80,28:26 ,27:39,26:5 9,25:32,18: 32,12:14 | 21 |
| | | | | | | | 161 |

Kategori yang telah di dapatkan tersebut kemudian dicari dalam substansi psikologis disebut apa. Yang kemudian dicari jumlah teks islam dalam Al-Qur'an yang sama dengan jumlah keseluruhan bersifat informatif tentatif yaitu sebagai informasi bagi pembaca dan bahwa jumlah tersebut bisa lebih ataupun kurang.

B. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Menurut kamus besar bahasa Indonesia yang diartikan kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dari kemampuan kerja. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Miner (1990) mengatakan bahwa kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Prawirosentono (1999) mengatakan setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi privat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. (Rudi, 2006:4).

Kinerja (*performance*) merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin dalam keluaran yang dihasilkan. Kinerja merupakan salah satu alat ukur bagi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat dipandang sebagai “thing done”. Hasibuan (2002) juga mengartikan kinerja (prestasi kerja) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Simmamora, 2004:327).

Swanson dan Graudous menjelaskan bahwa dalam sistem berapapun ukurannya, semua pekerjaan saling berhubungan. Hasil hasil dari seperangkat kinerja pekerjaan adalah masukan bagi usaha kinerja lainnya. Karena saling bergantung, apa yang tampaknya merupakan perolehan besar secara kesleuruhan. Jadi, produktivitas suatu sistem bergantung kecermatan dan efisiensi kerja. (Sutrisno, 2010:173).

Gilbert (1978) berpendapat sebaliknya, bahwa kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan peluang. Adanya peluang tanpa waktu tidak dapat berarti apa-apa. Sedangkan waktu yang kita miliki tanpa peluang dapat memberikan sedikit nilai. Hamalik (1993) mengemukakan perilaku adalah semua kegiatan manusia dapat diamati dengan menggunakan alat tertentu. Sedangkan sikap adalah predisposisi untuk melakukan perbuatan suatu keadaan yang siap untuk bertindak dengan cara tertentu. (Sutrisno, 2010:174).

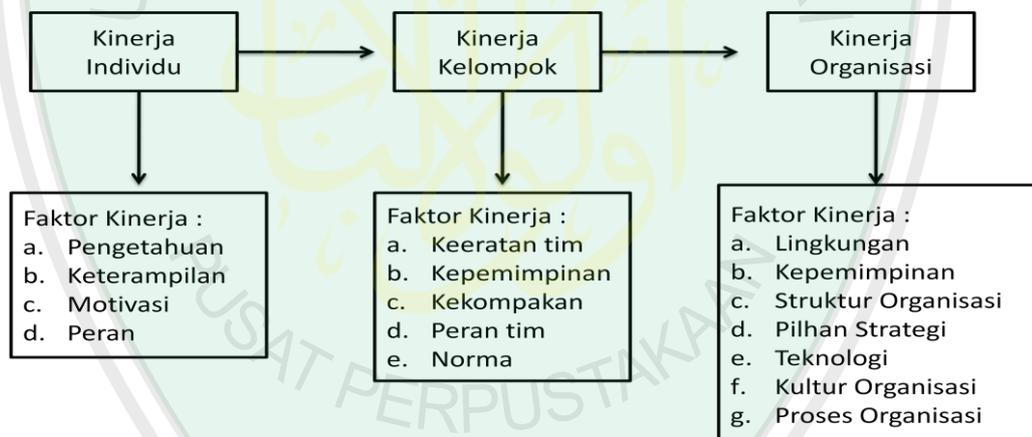
Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Kinerja lebih mengarah kepada tingkatan prestasi kerja karyawan. Kinerja karyawan merefleksikan bagaimana karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik. (Anwar, 2005:67).

Menurut Syafri Mangkuprawira dan Aida Vitayala mengungkapkan bahwa kinerja adalah suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya, baik faktor intrinsik yaitu SDM (guru) maupun faktor ekstrinsik yaitu kepemimpinan, sistem, tim dan situasional. Sumber daya manusia sebagai actor yang berperan aktif dalam menggerakkan organisasi

dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan sekolah hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku pada sekolah untuk berkinerja dengan baik. (Martinis dan Maisah, 2010:129).

Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja kelompok (*group performance*) serta kinerja organisasi (*organizational performance*) terdapat hubungan yang erat. Bisa dikatakan bahwa jika kinerja perorangan baik akan mempengaruhi kinerja kelompok kemudian kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Seperti terlihat pada gambar dibawah,

Gambar 2.2
Pengaruh Kinerja Individu, Kinerja Kelompok dan Kinerja Organisasi



Sumber: Martinis dan Maisah, 2010:130

Kinerja individu akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok

menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. (Martinis dan Maisah, 2010:130-131).

Perihal tenaga pengajar dengan kinerjanya adalah menyangkut seluruh aktivitas yang ditunjukkan oleh tenaga pengajar dalam tanggung jawabnya sebagai orang yang mengemban suatu amanah. Kinerja pengajar adalah perilaku atau respons yang memberi hasil sehingga mengacu pada apa yang mereka kerjakan ketika ia menghadapi suatu tugas. Kinerja pengajar menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat, untuk memberi hasil dan jawaban. Biasanya hanya berupa respon, tapi biasanya memberi hasil. (Martinis dan Maisah, 2010:87).

Kinerja pengajar pada dasarnya lebih terfokus pada perilaku tenaga pengajar dalam pekerjaannya. Secara spesifik tujuan kinerja juga mengharuskan para tenaga pengajar membuat keputusan khusus dimana tujuan pengajaran dinyatakan dengan jelas dalam bentuk tingkah laku yang kemudian disalurkan kepada peserta didik. Pada konteks lain, manakala kinerja dipandang dari sudut pendidikan, lebih merupakan perluasan dari suatu tujuan perilaku. (Martinis dan Maisah, 2010:87-88).

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu yang telah dikerjakan dalam organisasi sesuai tanggung jawab dan wewenang yang telah diberikan kepada seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan sesuai nilai dan norma yang telah ditetapkan.

2. Kompetensi Guru

Menurut Hamzah B Uno tenaga pengajar (guru) merupakan suatu profesi yang berarti suatu jabatan yang memerlukan suatu keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang. Karena guru adalah suatu profesi tentu memiliki suatu standart kompetensi, sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 yaitu, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, dan kompetensi sosial. (Martinis dan Maisah, 2010:87).

Penjelasannya sebagai berikut :

a. Kompetensi Kepribadian

Merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang baik dan dapat membawai dirinya sebagai teladan bagi siswanya. Tindakan yang sesuai norma yang berlaku, memiliki etos kerja seorang guru yang baik, sikap taqwa kepada Tuhan YME, mampu bersikap terbuka dan mengembangkan potensi dirinya.

b. Kompetensi Pedagogik

Merupakan kemampuan guru yang terlihat dari wawasan dan landasan mengenai kependidikan, perencanaan pembelajaran, mampu mengembangkan silabus, mampu membantu peserta didik untuk mengembangkan potensi diri melalui pembelajaran.

c. Kompetensi Profesional

Merupakan penguasaan materi pembelajaran yang meluas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran

di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan pada struktur dan metodologi keilmuan.

d. Kompetensi Sosial

Kemampuan guru untuk dapat bergaul dan berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua siswa dan masyarakat sekitar. (Martinis dan Maisah, 2010:8-12).

3. Penilaian Kinerja Guru

Menurut Simamora penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individual karyawan. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan. (Mathis dan Jackson, 2002:78).

Penilaian kinerja (*performance appraisal, PA*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standard an kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan, Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut Amstrong (1998) adalah sebagai berikut:

- a. Ukuran dihubungkan dengan hasil
- b. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan
- c. Ukuran obyektif dan *observable*

- d. Data harus dapat diukur
- e. Ukuran dapat digunakan dimanapun. (Mathis dan Jackson, 2002:80-82).

Menurut Asep Jihat (2008) istilah penilaian atau dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *evaluation*, bukan merupakan istilah baru bagi insane yang bergerak pada lapangan pendidikan dan pengajaran, dalam melaksanakan tugas profesionalnya seorang guru tidak bisa terlepas dari penilaian. Kedudukan penilaian sangat penting bagi penunaian keberhasilan tugas, utamanya dalam pembelajaran. Tujuan penilaian adalah untuk mengetahui apakah suatu program pendidikan, pengajaran ataupun pelatihan tersebut telah dikuasai oleh pesertanya atau belum. Penilaian ini biasanya berupa angka atau nilai tertentu sebagai patokan. Hasil-hasil baik dan dapat diterima bisa dipakai sebagai dasar penilaian lainnya. (Martinis dan Maisah, 2010:109).

Penilaian dapat dilakukan berdasarkan hasil pengukuran atau dapat pula dipengaruhi oleh hasil pengukuran. Sistem penilaian membutuhkan standart kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan suatu pekerjaan yang telah dicapai. Agar efektif hendaknya standart terkait dengan hasil yang ingin dicapai.

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistematis. Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu dimana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara pimpinan dengan pegawai memberikan kesempatan bagi kinerja pegawai untuk dinilai. Penilaian

sistematis digunakan ketika kontak antara pimpinan dan pegawai bersifat formal. (Mathis dan Jackson, 2002:85).

Sekolah yang merupakan organisasi publik memiliki sifat dan karakteristik yang berbeda dengan organisasi swasta, perbedaan ini juga pada penilaian kinerjanya. Tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik adalah :

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
- b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
- c. Memperbaiki kinerja periode berikutnya
- d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward and punishment*
- e. Memotivasi pegawai
- f. Menciptakan akuntabilitas publik. (Martinis dan Maisah, 2010:110-112)

Menurut Abdul Majid (2008) evaluasi merupakan pengukuran ketercapaian program pendidikan, perencanaan suatu program substansi pendidikan termasuk kurikulum dan pelaksanaannya, pengadaan dan peningkatan kemampuan guru, pengelolaan pendidikan, dan reformasi pendidikan secara keseluruhan . Menurut Malayu (2002) evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sulit, berat atau kecil resiko pekerjaan dan memberikan nama, peringkat, serta harga atau gaji suatu jabatan. Seorang guru sekurang-kurangnya menyerahkan evaluasi dan penilaian sekurang-kurangnya setiap semester. (Martinis dan Maisah, 2010:59).

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu:

- a. Kemampuan.
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi. (Mathis dan Jackson, 2002:82).

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai didukung oleh atribut individu, upaya kerja, dan dukungan organisasi. (Mangkunegara, 2007:15).

Menurut A Dale Timple faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja baik karena mempunyai kemampuan tinggi dan pekerja keras. Faktor eksternal yaitu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti sikap rekan kerja, hubungan atasan dan bawahan, fasilitas dan iklim organisasi. (Mangkunegara, 2007:15).

Beberapa uraian faktor yang mempengaruhi kinerja juga bisa dilihat dari paparan sebagai berikut:

- a. Faktor individual (SDM) meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen tiap guru.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada guru.
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan antar anggota.
- d. Faktor sistem, meliputi system kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah)
- e. Faktor Kontektual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal. (Martinis dan Maisah, 2010:129-130)

5. Upaya Peningkatan Kinerja

Menurut stoner mengemukakan adanya empat cara untuk meningkatkan kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Diskriminasi

Seorang atasan harus mampu membedakan mana antara mereka yang dapat memberikan sumbangan berarri dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak . Pada penilaian akan terlihat mana

yang mempunyai kinerja tinggi dan mana yang tidak. Sehingga dapat dilakukan langkah selanjutnya misalnya pengembangan SDM, penggajian, dan sebagainya.

b. Penghargaan

Memberikan penghargaan untuk karyawan yang berprestasi akan membuat karyawan tersebut lebih termotivasi dan merasa diakui oleh organisasi.

Bagi yang masih memiliki kinerja rendah dapat diikuti pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang memiliki kinerja tinggi dapat dipromosikan jabatan.

c. Komunikasi

Komunikasi sangat berperan aktif dalam hubungan antara atasan dan bawahan. Atasan wajib mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian kepada yang bersangkutan. Hal ini dapat juga sebagai wadah untuk menggali permasalahan yang dihadapi karyawan dalam lingkungan kerja. (Sutrisni, 2010:184-185)

6. Kinerja Guru dalam Perspektif Islam

a. Telaah Teks Islam tentang Kinerja Guru

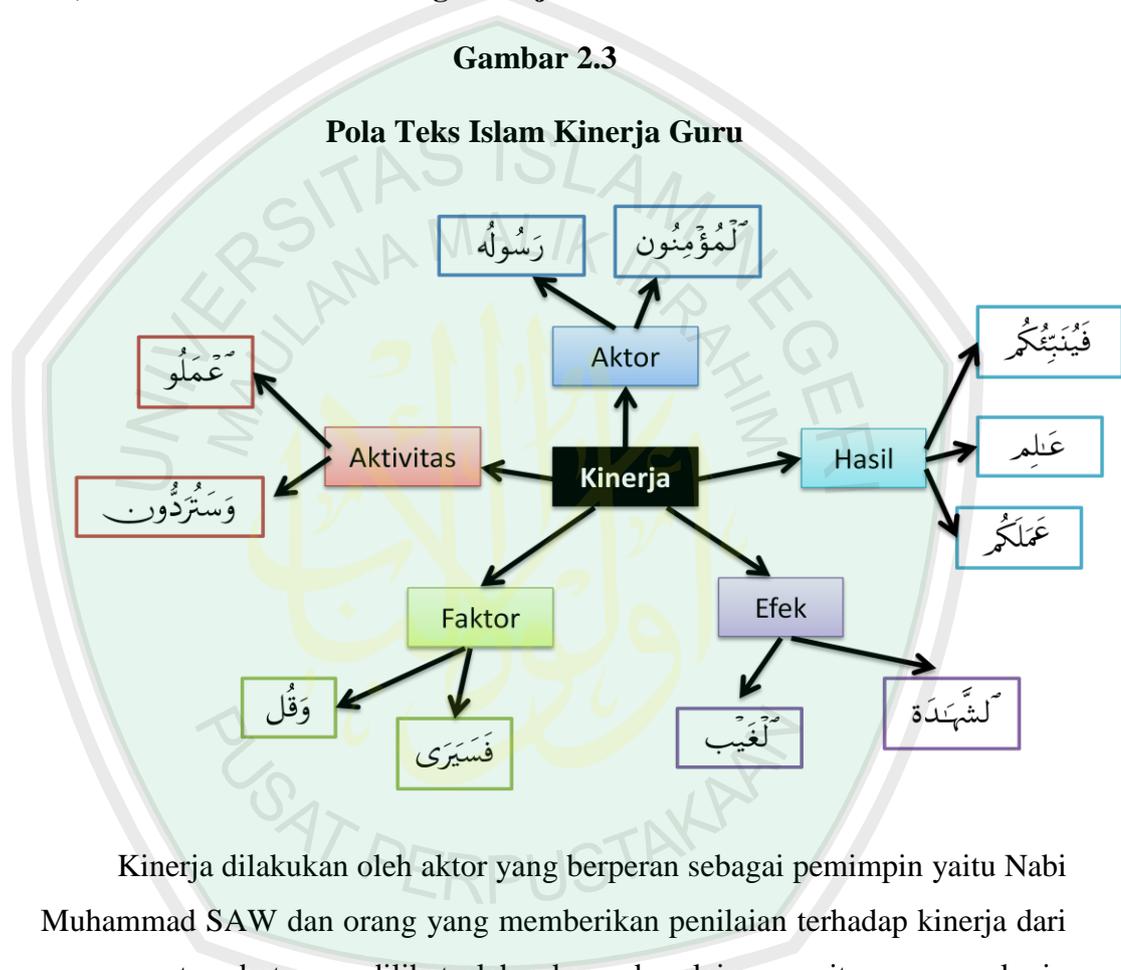
1) Sampel Teks Tentang Kinerja Guru

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
 وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
 تَعْمَلُونَ

“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu, apa yang telah kamu kerjakan.” (QS. At Taubah 9:105) (Depag, 2009:203)

2) Pola Teks Islam tentang Kinerja Guru

Gambar 2.3



Kinerja dilakukan oleh aktor yang berperan sebagai pemimpin yaitu Nabi Muhammad SAW dan orang yang memberikan penilaian terhadap kinerja dari seseorang tersebut yang dilihat oleh rekan-rekan lainnya yaitu orang mukmin lain. Hal tersebut bisa menjadi faktor untuk selalu memperbaiki kinerjanya, faktor yang berasal dari perkataan pemimpin dan motivasi yang muncul. Yang kemudian memperlihatkan hasil suatu kinerja yang hanya diketahui oleh pemimpin sebagai seseorang yang memang paham tentang apa yang telah dilakukan oleh karyawan melalui standart penilaian itu dan tentu sebagai seorang penilai.

3) Analisis Komponensial Teks Tentang Kinerja Guru

Tabel 2.3

Komponensial Teks Islam Kinerja Guru

| No | Komponen | Kategori | Deskripsi |
|----|-----------|------------------------|-------------------------------------|
| 1 | Aktor | Individu Massa | رَسُولُهُ لِّمُؤْمِنُونَ |
| 2 | Faktor | Internal dan eksternal | فَسِيرِي، قُلِّ |
| 3 | Aktivitas | Kognitif, psikomotorik | وَسْتَرُدُّونَ، أَعْمَلُوا |
| 4 | Hasil | Prestasi, award | عَلِمَ، فَيُنَبِّئُكُمْ، عَمَلِكُمْ |
| 5 | Efek | Positif dan negatif | وَالشَّهَادَةِ، الْغَيْبِ |

Kinerja guru terdiri dari lima komponen yaitu aktor, faktor, aktivitas, hasil dan efek. Masing-masing komponen mempunyai kategori atau jenis yang ditemukan dari ayat Al-Qur'a diatas. Kategori ini berdasarkan hal tersebut.

4) Inventarisasi dan Tabulasi Teks Tentang Kinerja Guru

Tabel 2.4

Tabulasi Teks Islam Kinerja Guru

| No | Term | Kategori | Teks Islam | Makna Teks | Subtansi Psikologi | Sumber | jml |
|----|-------|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------|---|-----|
| 1 | Aktor | Individu massa | رَسُولُهُ لِّمُؤْمِنُونَ | Rasul Orang-orang mukmin | Pemimpin Karyawan | 4:88, 9:107, 34:23, 16:27, 33:6, 18:102, 48:29, 49:11, 24:62, 4:95, | 23 |

| | | | | | | | |
|---|-----------|------------------------|---|--|-----------------------|--|----|
| | | | | | | 9:79, 18:32, 6:52, 23:1, 2:76, 59:2, 3:28, 9:61, 33:35, 39:10, 4:162, 4:139, 13:36 | |
| 2 | Faktor | Internal dan eksternal | قُلْ , فَسَيَّرِي | Katakanlah, Melihat | Motivasi, pengetahuan | 7:143, 7:146, 8:48, 2:144, 6:27, 6:30, 32:12, 12:35, 6:104, 7:27, 42:44, 42:45, 18:86, 20:10, 7:198, 68:5, 76:20, 2:55, 25:12, 72:24, 69:8 | 21 |
| 3 | Aktivitas | Kognitif, psikomotorik | أَعْمَلُوا , سَتُرَدُّونَ و | Bekerjalah dikembalikan | Ketekunan, Penilaian | 28:26, 7:163, 18:79, 28:27, 34:12, 37:61, 39:39, 41:5, 84:6, 88:3 | 10 |
| 4 | Hasil | Prestasi, award | عَمَلِكُمْ , فَيُنَبِّئُكُمْ عَلِمِ | Pekerjaanmu Diberitakan Mengetahui | Promosi, Reward | 24:11, 60:1, 38:88, 4:83, 78:2, 5:41, 38:67, 11:100, 39:17, 6:5, 12:102, 49:6, 3:44, 78:1, 3:144, 24:12, 2:102, 26:6, 30:1, 5:19, 30:46, 11:49, 34:28, | 25 |

| | | | | | | | |
|--------------|------|---------------------|------------------------------|--------------------|-----------|---|-----|
| | | | | | | 33:47, 33:20 | |
| 5 | Efek | Positif dan negatif | الْغَيْبِ, وَالشَّهَادَةِ | Ghaib Nyata | Loyalitas | 3:7, 5:116, 10:20, 2:3, 72:26, 53:35, 49:18, 39:46, 35:18, 34:53, 34:48, 34:14, 34:3, 32:6, 27:75, 27:65, 23:92, 19:78, 19:41, 18:65, 13:9, 7:62, 12:81 | 23 |
| Total | | | | | | | 102 |

Kategori yang telah di dapatkan tersebut kemudian dicari dalam substansi psikologis. Bahwa memang adanya penjelasan dari Al-Qur'an tentang kinerja guru dalam ayat tersebut. Yang kemudian dicari jumlah teks islam dalam Al-Qur'an yang sama dengan jumlah keseluruhan yang bersifat informatif tentatif yaitu sebagai informasi bagi pembaca dan bahwa jumlah tersebut bisa lebih ataupun kurang.

C. Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru

Keseluruhan uraian di atas mengenai budaya organisasi dengan kinerja telah membuktikan dengan jelas bahwa bagaimanapun kinerja dapat dibentuk dengan adanya budaya yang baik yang dianut oleh suatu organisasi (sekolah). Berbagai uraian tentang pengertian budaya organisasi diatas, penulis dapat menyimpulkan ada beberapa unsur dalam budaya organisasi tersebut. Tentunya

sangat berperan dalam organisasi. Beberapa unsur tersebut adalah asumsi dasar, keyakinan, pemimpin (pencipta budaya organisasi), pedoman mengatasi masalah, berbagi nilai, pewarisan, dan penyesuaian.

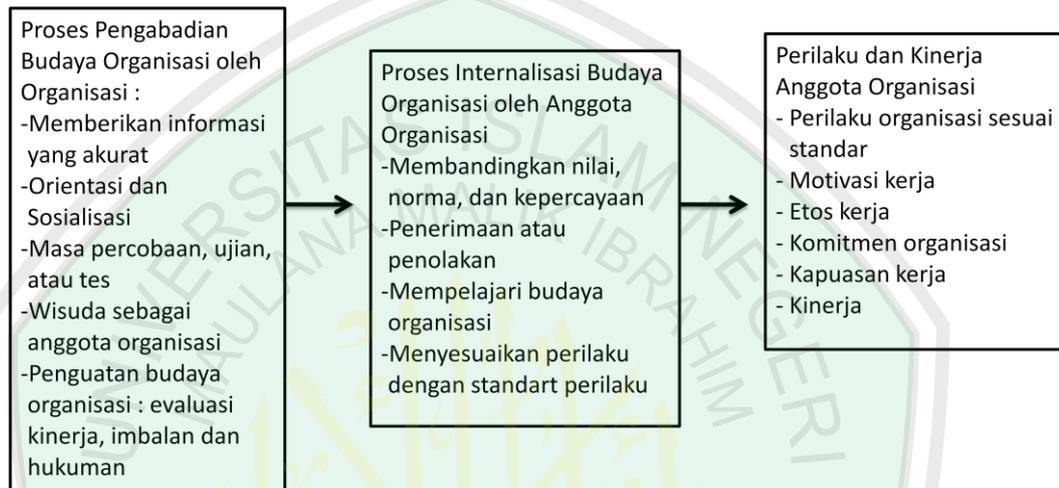
Menurut pendapat Schein dapat dijabarkan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan eksternal. Asumsi dasar disini telah terbukti dapat menyelesaikan masalah dengan baik dan dianggap valid. Asumsi tersebut lalu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara tepat untuk menghadapi problem tersebut.

Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi. Budaya organisasi membentuk perilaku organisasi anggotanya yang kadang sangat mempengaruhi individu masing-masing. Hal ini sering dinamakan sosialisasi budaya organisasi. Kemudian ada lagi istilah pengabdian yang hanya tidak sekedar sosialisasi namun membuat budaya organisasi langgeng pada diri anggotanya. Langgeng disini bukanlah sesuatu yang abadi yang tidak bisa berubah, karena sebenarnya budaya organisasi bisa berubah jika sudah tidak sesuai dengan perkembangan saat ini.

Pengabdian budaya organisasi sendiri dilakukan secara sadar maupun tidak sadar untuk menanamkan budaya organisasi pada diri anggotanya yang terdiri dari dua proses yaitu proses penanaman budaya organisasi dan proses internalisasi budaya organisasi oleh anggota organisasi. Internalisasi adalah penyamaan nilai, norma, dan kepercayaan yang dimiliki individu dengan yang

dimiliki organisasi. Setelah itu, anggota organisasi akan mengaplikasikannya pada perilaku dan kinerja anggota. Seperti terlihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.4
Hubungan Pengabdian dan Internalisasi Budaya Organisasi dengan Perilaku Anggota Organisasi



Sumber: Wirawan, 2007:32

Proses pengabdian setiap organisasi berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lain, meskipun berbeda namun pola umumnya sama seperti yang terlihat pada gambar 2. Pengabdian budaya organisasi dimulai dengan seleksi calon anggota baru yang sesuai dengan norma, nilai, kode etik dan harapan organisasi. Jika lulus seleksi, langkah selanjutnya adalah meninggalkan pola pikir lama calon anggota dengan mengosongkan pikirannya agar mudah memasukkan pola pikir, nilai dan norma organisasi. Pengosongan pikiran ini dapat dilakukan dengan berbagai cara misalnya memberikan tugas pertama yang berat, pendisiplinan, hingga dengan cara militer.

Setelah itu baru sosialisasi dan pengenalan budaya organisasi juga cara berpikir dan berperilaku serta manfaatnya bagi diri sendiri dan organisasi.

Hasil orientasi tersebut akan dievaluasi, dites, diuji, dan diberi sanksi bagi yang gagal. Bagi yang lulus diadakan pengukuhan anggota atau upacara penerimaan anggota baru organisasi.

Sebagai upaya memperkuat dan melanggengkan budaya organisasi, langkah selanjutnya dilakukan oleh anggota organisasi untuk menginternalisasikan budaya organisasi dengan cara menyamakan norma, nilai dan kepercayaan individu dengan organisasi. Pada proses ini akan ada yang menerima dan menolak nilai, norma dan kepercayaan itu. Bagi yang menerima dia akan menyesuaikan dengan mudah. Bagi yang menolak bisa saja dia mencoba tetap menerima atau malah pergi dari organisasi itu.

Setelah budaya organisasi mapan dalam diri anggota organisasi, kemudian adalah dengan penguatan. Penguatan budaya organisasi dilakukan melalui manajemen kinerja anggota organisasi. Manajemen kinerja disini adalah proses mengarahkan, mengontrol dan mengevaluasi kinerja. Ada tiga faktor pada manajemen kinerja ini yaitu perilaku pekerja, sifat pribadi ketika di tempat kerja, dan hasil kerja. Ketiga faktor tersebut harus sesuai dengan nilai, norma, harapan dan tujuan organisasi. Umumnya, budaya organisasi diciptakan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan melihat bagaimana kinerja anggota.

Budaya organisasi yang kuat akan membuat anggotanya selalu berusaha mewujudkan tujuan organisasi tanpa paksaan. Budaya organisasi kuat, nilai-nilainya baik formal maupun informal dianut secara bersama dan berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pimpinan dan anggota organisasi sehingga

kuat dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal organisasi. Para anggota dapat melaksanakan tugasnya dengan senang dan nyaman sehingga tugasnya dapat terselesaikan dengan baik.

Sekolah sebagai suatu organisasi yang bergerak di bidang pendidikan secara formal. Sekolah adalah suatu institusi sosial, sekolah mencakup dua bentuk fenomena. Pertama, lembaga yang memiliki peranan tertentu dengan harapan yang memenuhi tujuan dari sistem (diknas). Kedua, individu-individu dengan kepribadian sendiri dan disposisi kebutuhan menjadi kebiasaan sistem, yang diobservasi dari kumpulan perilaku yang disebut perilaku sosial. (Martinis dan Maisah, 2010:64).

Sebagai suatu organisasi sosial pendidikan, sekolah tidak hanya bertugas mencerdaskan para siswa namun juga harus bisa membuat orangtua wali murid percaya bahwa sekolah mampu mengantarkan murid-muridnya menjadi siswa yang berprestasi. Karena zaman sekarang kecerdasan murid selain dilihat dari nilai di kelas juga prestasinya pada bidang lain. Tuntutan zaman sekarang membuat sekolah harus lebih berusaha keras untuk mendongkrak potensi pada setiap diri siswa melalui guru yang setiap hari berinteraksi dengan siswa. Selain itu guru juga harus bisa memahami siswanya secara lebih mendalam. Jika dalam perusahaan, bank dan organisasi lain mereka diharuskan memuaskan pelanggan (*customer*), sekolahpun seharusnya demikian. *Customer* bagi sekolah adalah orangtua wali murid yang harusnya dilayani dengan baik dengan memberikan pelayanan pendidikan terbaik bagi siswa.

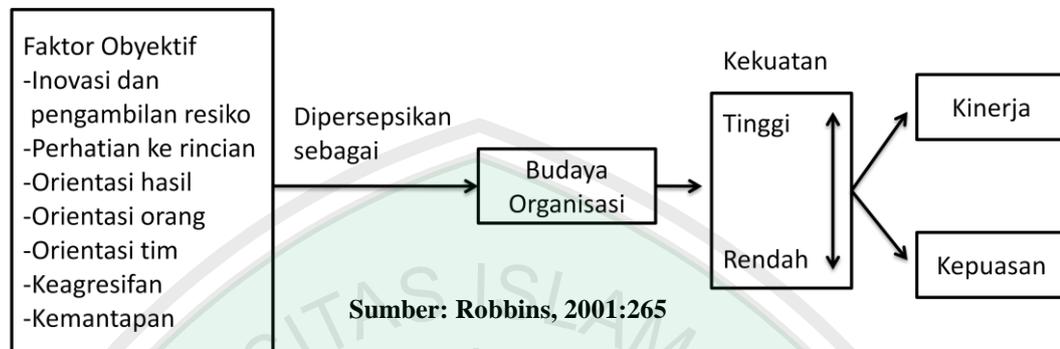
Oleh karena itu, kinerja guru di sekolah sangat menentukan keberlangsungan sekolah karena sekolah juga termasuk organisasi yang tentunya memiliki budaya yang berbeda satu dengan yang lain. Sekolah harus mampu meningkatkan atau mempertahankan kinerja baik para guru dengan berbagai cara. Seperti pelatihan yang dapat menunjang keilmuan para guru dan juga kepribadian guru.

Jika kita melihat budaya organisasi dari fungsi dan manfaatnya maka dapat dipahami bahwa budaya yang melakukan fungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali akan memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Tentu sangat erat hubungannya dengan tingkat kinerja pegawai. (Robbin,1996:294).

Menurut A.B Susanto bagi sumber daya manusia, budaya organisasi akan membawa manfaat antara lain mendorong sumber daya manusia selalu berusaha mencapai produktivitas dan kinerja yang tinggi. (Siagian, 2002:11).

Pemahaman bersama oleh seluruh karyawan atas budaya organisasi akan membawa mereka menuju satu arah bersama sehingga mereka akan memiliki tingkat interpedensi yang tinggi dan bersedia melengkapi untuk mencapai tujuan organisasi (sekolah). Pemahaman oleh seluruh karyawan (guru) tentu sangat erat kaitannya dengan bagaimana sekolah tersebut menanamkan suatu kebudayaan yang akan menjadi kebiasaan dari para karyawan (guru) bahkan akan dibawa pada kehidupan sehari-hari. Budaya dapat dipelajari oleh karyawan (guru) dengan cerita, ritual, lambing materi, dan bahasa.

Gambar 2.5
Bagaimana Budaya Organisasi Mempengaruhi Kinerja



Terlihat dari bagan diatas bahwa budaya organisasi adalah suatu variabel campur tangan. Para karyawan (guru) membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan faktor-faktor obyektif seperti inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan. Persepsi inilah yang menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Kinerja karyawan bergantung pada tingginya tingkat pengetahuannya akan apa yang harus atau tidak harus ia lakukan. (Robbins, 2001:264-265)

Jika seorang pegawai mampu menjalankan peraturan atau kebiasaan yang tercipta dari budaya organisasi dalam organisasi tersebut maka kinerja akan baik dan dapat menghasilkan produktivitas yang baik pula. Karena orang yang menghargai organisasinya maka orang itu akan cenderung melakukan apa saja demi terwujudnya kinerja yang baik dan akan membawa organisasi lebih baik di masa yang akan datang. Oleh karena itu, setiap orang sebagai pelaku yang

melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan fungsinya sangat penting kiranya dilakukan evaluasi kinerja.

Kinerja merupakan wujud hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Kinerja digunakan sebagai dasar penilaian atau evaluasi dan sistem yang merupakan kekuatan penting untuk mempengaruhi perilaku karyawan. Penilaian ini mempunyai tujuan yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. (Robbins, 2001:265).

Penelitian dalam jurnal yang dilakukan oleh Yariv (2011) menemukan bahwa kinerja guru yang buruk memiliki banyak penyebab. Karena manajemen dari kepala sekolah yang tidak sesuai harapan guru. Sekitar 20% dari kasus yang ditemukan manajemen yang buruk dan kekurangan administrator sebelumnya. Kemudian menyusul 27% kasus guru muda yang baru beberapa tahun bekerja belum bisa menerapkan sistem pendidikan yang diterapkan sekolah. Inkompetensi menyumbang 27% kasus, lebih banyak guru laki-laki dan tingkat kelas yang lebih rendah memiliki inkompetensi rendah. Motivasi rendah para guru menyumbang hampir 40% kasus.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jumari,dkk (2009) berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Efikasi diri dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Mengajar Guru SMK Negeri Kecamatan Denpasar Selatan”. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi, efikasi diri dan kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru SMK Negeri Kecamatan Denpasar Selatan.

Penelitian lain dilakukan oleh Insia (2009) dalam skripsinya yang berjudul “Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan” bertujuan untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hasil yang diperoleh adalah bahwa adanya hubungan yang signifikan secara positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Penelitian serupa dilakukan oleh Adianto (2011) dengan disertasinya yaitu “Perubahan Budaya Organisasi Sekolah Potensial, Standar Nasional dan Rintisan Bertaraf Internasional (Study multi kasus pada SMP Potensial Kepanjen 5, SMP SN Kepanjen 1 dan RSBI Kepanjen 4)” yang menggunakan metode kualitatif menghasilkan, (1) perubahan dalam pelaksanaan norma-norma pada sekolah potensial, standar nasional dan rintisan sekolah bertaraf internasional, berubah menjadi lebih baik, secara menyeluruh, berkualitas terhadap lingkungan sekolah yang bersih, tertib, rapi, sehat, indah dan nyaman sesuai dengan aturan budaya organisasi dan tata krama yang berkembang dalam lingkungan sekolah, (2) sikap sekolah potensial, standar nasional dan rintisan sekolah bertaraf internasional terhadap disiplin, kerjasama, kebijakan, lingkungan, ketertiban dan perkembangan sekolah secara menyeluruh dan berkualitas berubah menjadi lebih baik, dan (3) kebiasaan pada sekolah potensial, standar nasional dan rintisan sekolah bertaraf internasional berubah menjadi lebih baik secara menyeluruh dalam kebiasaan melakukan kegiatan di sekolah sesuai dengan aturan yang berlaku dalam budaya organisasi yang perkembangan dilingkungan sekolah.

Ritchie (2000) dalam artikelnya berjudul "*Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance*" meneliti pengaruh proses internalisasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bank. Variabel-variabel penelitian tersebut yaitu: Budaya organisasi, Proses internalisasi, Persepsi informasi akurat mengenai harapan organisasi, Kesederhanaan skema organisasi, Imbalan budaya, Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, dan Kinerja. Hasil menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap sikap karyawan. Budaya organisasi yang kuat menciptakan perasaan memiliki dan meningkatkan kinerja dan komitmen kerja.

Sulistiana (2007) dalam skripsinya yang berjudul "Hubungan antara Budaya Organisasi dengan kualitas kinerja dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang". Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, diperoleh bahwa budaya organisasi kuat mencapai 22 orang atau 43.14%. Budaya organisasi lemah sebanyak 29 orang atau 56.86%. Sedangkan untuk kategori kualitas kinerja dosen tinggi sebanyak 12 orang atau 23.53%. Kategori kualitas kinerja dosen berada pada tingkat sedang mencapai 31 orang atau 60.78%. Sementara kategori kualitas kinerja rendah sebanyak 12 orang atau 23.53%. Berdasarkan uji hipotesis dapat diperoleh hasil bahwa antara budaya organisasi dengan kualitas kinerja dosen terjadi korelasi yang signifikan $r_{xy} = 0,507$; $sig = 0,000 < 0,05$. Dengan kata lain, Semakin kuat sikap seorang dosen terhadap budaya organisasi maka semakin tinggi tingkat kualitas kinerja dosen tersebut.

Jurnal yang ditulis oleh Liliyana, dkk (2011) yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja, Komitmen, dan Kinerja Karyawan

di SMAN 9 Pontianak”. Hasil dari penelitian tersebut adalah adanya pengaruh antara budaya organisasi, motivasi dan komitmen terhadap kinerja guru secara signifikan dengan nilai f lebih kecil dari 0,5 yaitu 0,000 dimana nilai Beta untuk budaya organisasi = 0,237, nilai Beta untuk motivasi = 0,172 dan nilai Beta untuk komitmen = 0,433 serta koefisien determinasi sebesar 0,523. Atau bisa dikatakan bahwa pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi kerja guru dan Komitmen kerja guru sebesar 52,3 %, sedangkan 47,7% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti.

Jurnal selanjutnya berjudul “Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kompetensi Pedagogik Serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Guru” yang ditulis oleh Habibi (2010) dengan hasil analisis statistik deskriptif variabel budaya organisasi sekolah diperoleh mean sebesar 83,9298 dalam kategori baik atau 61,40%, kompensasi diperoleh mean sebesar 72,2544 dalam kategori baik atau 50,00%, kompetensi pedagogik diperoleh mean sebesar 85,1667 dalam kategori baik atau sebesar 59,65% dan kinerja guru diperoleh mean sebesar 99,9737 dalam kategori tinggi atau sebesar 67,54% pada Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis dan Manajemen di Kota Tegal. Ada pengaruh positif signifikan, budaya organisasi sekolah, kompensasi dan kompetensi pedagogik terhadap kinerja guru sebesar 46,8%. Pengaruh positif ini berarti bahwa jika budaya organisasi sekolah semakin baik, kompensasi semakin baik atau memadai, dan kompetensi pedagogik semakin baik maka kinerja guru meningkat.

Penelitian selanjutnya yang memperkuat penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah “Hubungan Profesionalisme Guru dan Budaya Organisasi Sekolah Dengan Kinerja Guru SD di Kecamatan Banjarharjo Brebes” pada skripsi yang ditulis oleh Siswaningrum (2007). Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara profesionalisme guru dengan kinerja guru dengan nilai t hitung sebesar 2,779 dengan tingkat signifikan sebesar 0,006. ini berarti bahwa ada hubungan antara profesionalisme guru dengan kinerja guru. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru, dengan t hitung sebesar 14,098 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000. Hal ini berarti terdapat hubungan antara budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara profesionalisme guru dan budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru, dengan nilai F hitung sebesar 142,701 dengan p value 0,000. Ini berarti bahwa profesionalisme guru dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama terdapat hubungan dengan kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar atau tinggi profesionalisme guru dan budaya organisasi sekolah semakin besar atau tinggi pula kinerja gurunya.

Berbagai penjabaran dan penelitian terdahulu di atas, menurut penulis sangat membantu untuk memperkuat penelitian yang akan dilakukan. Memang telah banyak penelitian yang hampir serupa dengan penelitian ini, pembenda penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini hanya berfokus pada hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru. Tempat

penelitian nanti akan dilaksanakan di dua sekolah yaitu SMP Kartika IV-8 dan SMP Kartika IV-9 Malang. Meskipun penelitian ini dilaksanakan pada dua tempat, penelitian ini bukanlah penelitian perbandingan namun pada hasilnya nanti bisa dibuat perbandingan hanya saja fokusnya tetap pada hubungan kedua variabel yang diteliti.

D. Hipotesa Penelitian

Hipotesis adalah pernyataan sementara yang menghubungkan dua variabel atau lebih. Kesimpulan yang tarafnya rendah karena masih membutuhkan pengujian secara empiris (Sugiono, 2004: 70). Adapun hipotesa dalam penelitian ini adalah adanya hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja guru Sekolah Menengah Pertama Kartika IV-8 dan Kartika IV-9 Malang.