

**IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MTs HASANUDDIN
TELUK BETUNG BANDAR LAMPUNG**

Skripsi

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S. Pd)
Dalam ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Oleh:

**JUFITA PERON
NPM: 1511030056**

Jurusan: Manajemen Pendidikan Islam



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1441 H / 2021 M**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang Implementasi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung. Adapun sumber dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah, Waka Kurikulum dan Tenaga Pendidik/Guru. Kunci dalam sumber penelitian ini ialah seluruh warga sekolah yang ada di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung. Dikarena kan setiap hari adanya interaksi antara warga sekolah yang satu dengan yang lainnya.

Adapun dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang berupa kata-kata, gambar, sumber data dan menggunakan data primer. Sedangkan metode penelitian ini menggunakan triangulasi sumber data dan triangulasi metode yang berupa: wawancara, observasi, dan dokumentasi. Serta analisis data dilakukan dengan cara reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Dalam tahap inisiatif perorangan, inisiatif yang dilakukan para pendidik merupakan atas dasar kemauan pendidik sendiri, 2) Tidak adanya tahap toleransi terhadap resiko, yang bertujuan untuk melihat dampak negatif yang berani diambil pendidik untuk mencapai sebuah tujuan tertentu 3) Dalam tahap pengawasan, dilakukan secara terjadwal tanpa adanya inspeksi mendadak, 4) Dalam tahap dukungan manajemen, berupa dukungan, motivasi dan pengarahan yang diberikan kepala madrasah kepada para pendidik, 5) Dalam tahap pola komunikasi, tidak adanya pembatasan atau perbedaan berkomunikasi dalam segi jabatan, gender atau strata sosial antara kepala madrasah dengan pendidik lainnya.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Kinerja Guru.*



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp. (0721) 703260

PERSETUJUAN

**Judul Skripsi : IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI MTs HASANUDDIN TELUK BETUNG BANDAR
LAMPUNG**

Nama : Jufita Peron
NPM : 1511030056
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

MENYETUJUI

**Untuk di Munaqasyahkan dan dipertahankan dalam sidang munaqasyah
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung**

Pembimbing I

Pembimbing II


Prof. Dr. Wan Jamaludin Z., Ph.D
NIP. 197103211995031001


Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd
NIP.196608171995121002

Mengetahui
Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam


Dr. Hj. Eti Hadiati, M. Pd
NIP. 196407111991032003



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp.

(0721) 703260

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul : **IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MTs HASANUDDIN TELUK BETUNG BANDAR LAMPUNG.** Disusun oleh **Jufita Peron, NPM: 1511030056**, Jurusan: **Manajemen Pendidikan Islam.** Telah diujikan dalam sidang Munaqosah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan. Pada hari/tanggal: **Jum'at, 8 Januari 2021, Pukul: 13.00-14.30 WIB** secara virtual dengan Aplikasi Zoom.

TIM MUNAQOSAH

Ketua : **Dr. Hj. Eti Hadiati, M. Pd** (.....)
Sekretaris : **Sri Purwanti Nasution, M. Pd** (.....)
Penguji Utama : **Dr. Ahmad Fauzan, M. Pd** (.....)
Penguji Pendamping I : **Prof. Dr. Wan Jamaludin Z., Ph. D** (.....)
Penguji Pendamping II : **Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd** (.....)



Mengetahui
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

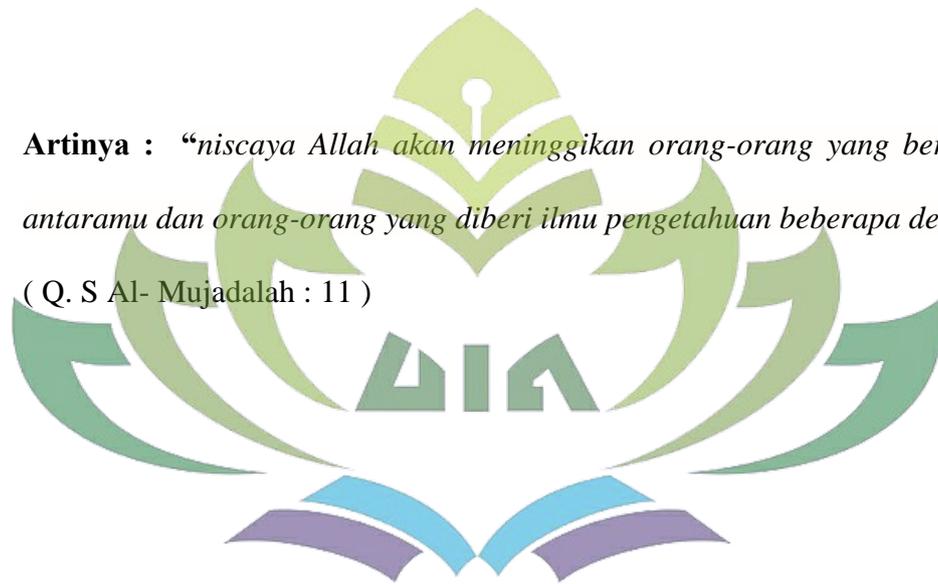
Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M. Pd
NIP. 196408261988032002

MOTTO

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ

Artinya : “niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat”¹

(Q. S Al- Mujadalah : 11)



¹ Dapertemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahan*. Jakarta: Sahifa. 2014. h 417.

PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur kepada Allah SWT atas berkat rahmat dan karunianya, ku persembahkan keberhasilan ini kepada yang tersayang, yaitu :

1. Kepada kedua orang tuaku tersayang, Ibunda Asnita dan Ayahanda Syahrial, yang telah dan selalu berjuang dalam membesarkan dan mendidik penulis hingga menjadi manusia yang tidak pernah menyerah akan keadaan ataupun permasalahan yang ada didepan mata ataupun dikemudian harinya. Terimakasih untuk semua cinta, kasih sayang, pendidikan, dukungan, hingga segala bentuk bantuan yang selalu kalian berikan, baik berupa bantuan secara moral maupun moril, hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Dan semoga dengan adanya skripsi ini, dapat mengusap sedikit lelah, keringat, atas kerja keras yang telah kalian curahkan selama ini dan memberikan sebuah kebanggaan tersendiri untuk Ibu dan Ayah yang telah berjuang untuk penulis hingga saat ini.
2. Kepada Saudari-saudariku, Rini Syahnita dan Suci Ramadhanti, yang selalu memberikan dukungan kepada penulis, baik dari segi moral maupun moril. Terimakasih untuk semua waktu dan usaha yang telah kalian berikan untuk penulis, baik dalam keadaan baik maupun buruk. Semoga nantinya kita dapat menjadi orang-orang yang berhasil, baik didunia maupun di akhirat dan selalu menjadi kebanggaan bagi kedua orangtua.
3. Almamater tersayang, UIN Raden Intan Lampung.

RIWAYAT HIDUP

Penulis yang bernama lengkap Jufita Peron lahir di Tanjung Karang, Bandar Lampung. Anak kedua dari tiga bersaudara, yang mempunyai seorang kakak yang bernama Rini Syahnita dan seorang adik yang bernama Suci Ramadhanti. Penulis terlahir dari pasangan Bapak Syahrial dan Ibu Asnita.

Penulis mengawali pendidikan di SDN 3 Bukit Kemiling Permai Bandar Lampung dan selesai pada tahun 2009, lalu penulis melanjutkan ke SMPN 28 Bandar Lampung dan selesai pada tahun 2012, kemudian penulis melanjutkan pendidikan di SMAN 14 Bandar Lampung dan selesai pada tahun 2015.

Pada tahun 2015 yang sama, penulis melanjutkan pendidikan di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (UIN) dengan mengambil Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan. yang dimulai pada semester 1 Tahun Akademik 2015/1437.

Selama menjadi mahasiswi, penulis pernah tergabung dalam HMJ-MPI pada tahun 2015-2016. Selain itu penulis juga aktif bergabung dalam organisasi yang ada di kampus, yaitu UKM MAHARIPAL. Selama penulis belajar berorganisasi di UKM MAHARIPAL, banyak sekali ilmu yang penulis dapatkan dan hal-hal yang baru penulis ketahui setelah belajar berorganisasi. Dan selama berorganisasi penulis pernah dipercaya menjadi Bendahara Pelaksana dalam “Maharipal Orienteering Competition (MOC)

Se-Sumbagsel” pada tanggal 27-28 September 2017 di Kelurahan Sumber Agung, Kemiling. Ditahun yang sama, penulis diperkenalkan pada FPTI oleh senior alumni Maharipal pada “Kursus Juri dan Pembuatan Jalur” pada tanggal 13-14 Oktober 2017 di PKOR Way Halim. Dimana ilmu yang didapat akan diterapkan dalam menjadi juri magang/percobaan pada Kejuaraan Daerah (KEJURDA) Panjat Dinding (*Wall Climbing*) di tanggal 15-17 Oktober 2017 di PKOR Way Halim. Lalu ditahun yang sama, penulis pun berlanjut mengikuti “Pekan Olahraga Provinsi (PORROV) Lampung“ pada Cabang Olahraga (Cabor) *Wall Climbing* ditanggal 27 November-6 Desember 2017. Setelah itu, penulis masuk kedalam Kepengurusan Maharipal di Divisi Danus (Dana Usaha) pada Masa Bakti 2017/2018. Empat bulan kemudian penulis mengikuti “Sirkuit 1 Provinsi Daerah Lampung” pada tanggal 14-15 April 2018 dibawah naungan FPTI Lampung dibagian penjurian. Ditahun yang sama, penulis melanjutkan penjurian pada “Mahepel Climbing Competition” 7-9 Mei 2018 sebagai *Data Entry* di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Univesitas Lampung. Lalu dibulan yang sama, penulis mengikuti “Sirkuit 2 Provinsi Daerah Lampung” pada tanggal 12-13 Mei 2018. Selang beberapa bulan, penulis mengikuti kembali “UBL Climbing Competition” pada tanggal 29-30 Oktober 2019 di Universitas Bandar Lampung dibagian *Data Entry*. Dan semua pengalaman yang pernah penulis dapatkan selama berada di dalam kampus ataupun diluar kampus berasal dari UKM MAHARIPAL, organisasi yang penulis ikuti hingga sekarang yang sudah memberikan begitu banyak manfaat dan pengalaman untuk penulis selama ini.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Implementasi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung”. Shalawat teriring salam penulis sanjungkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa manusia dari alam gelap menuju alam terang benderang yakni adanya Islam ajaran yang paling sempurna.

Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini dalam rangka memenuhi dan melengkapi syarat-syarat guna memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) dalam ilmu Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Dalam penulisan skripsi ini penulis menyadari bahwa terselesainya Skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan dari bernagai pihak baik moril maupun spiritual, untuk itu juga pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang tulus kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag selaku rektor UIN Raden Intan Lampung.
2. Ibu Dr. Hj. Nirva Diana, M. Pd selaku dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.

3. Ibu Dr. Eti Hadiati, M. Pd selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
4. Bapak Dr. Oki Dermawan, M.Pd selaku Sekertaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
5. Bapak Prof. Dr. Wan Jamaluddin Z, Ph.D selaku pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu dan sabar dalam memberikan bimbingan serta memberikan pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Dr. Riyuzen Praja Tuala M. Pd selaku pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu dan sabar dalam memberikan bimbingan serta memberikan pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
8. Bapak Hi. Janim, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah, Bapak Mujiyono, M.Pd, Bapak Andri Hidayat, Ibu Mujiyati, S. Ag dan seluruh staf tata usaha dan karyawan yang ada di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung yang telah memberikan izin untuk mengadakan penelitian di madrasah ini dan telah banyak memberikan informasi kepada penulis yang penulis perlukan dalam

penyusunan skripsi ini, serta memberikan dukungan dan juga motivasi kepada penulis.

9. Kepada UKM MAHARIPAL, organisasi yang telah banyak memberikan ilmu dan pembelajaran yang belum pernah saya dapatkan selama di bangku perkuliahan. Yang mengajarkan arti persaudaraan tanpa adanya ikatan darah. Yang mengajarkan bagaimana cara berinteraksi dilingkungan sosial.
10. Kepada Kesebelasan, “Angkatan XXIV Maharipal, The Zombie Ngompol”. Teruntuk Garbarukmi, Cekrek, Pero, Bhanumati, Fonten, Haji, Changi, COC, Namar, dan Brumbung. Terima kasih untuk segala bentuk kebaikan kalian, baik dalam bentuk tebengan, traktiran, dukungan, teguran, ataupun bantuan-bantuan lainnya yang selalu kalian berikan tanpa pamrih dan selalu siap membantu disaat masa-masa sulit saya. Terima kasih untuk segala kebaikan dan perhatian kalian.
11. Kepada Kyai Kanjengku di Maharipal, terima kasih untuk segala bentuk saran, teguran, dan bantuan yang selalu kalian berikan kepada saya. Terimakasih untuk teguran yang sudah diberikan disaat saya salah, dan terimakasih untuk segala uluran tangan yang siap merangkul dan membantu saya disaat masa sulit.
12. Kepada junior-juniorku yang ada di Maharipal, terimakasih untuk segala kebaikan dan bantuan yang selalu kalian berikan, baik berupa materi maupun tenaga. Baik berupa tempangan pulang

setiap malam setelah selesainya rapat untuk kepanitiaan ataupun traktiran-traktiran yang pernah diberikan.

13. Kepada teman seperjuanganku, Juwita Sari dan Hilda Soraya yang selalu memberikan semangat, bantuan, hingga dukungan untuk semua hal apapun yang saya lakukan.

14. Teruntuk rekan-rekan MPI A 2015, KKN 138 Palas Pasemah Lampung Selatan, PPL 96 MI Masyariqul Anwar Palapa Bandar Lampung. Terimakasih untuk segala rasa, keluh kesah, dan canda tawa yang pernah kalian berikan. Terimakasih karena telah menerima saya menjadi bagian kalian dan mengenal kalian secara personal.

Penulis menyadari skripsi ini masih banyak kekurangan, hal ini disebabkan masih terbatasnya ilmu dan teori penelitian yang penulis kuasai. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk skripsi ini. Semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi penulis khususnya dan para pembaca pada umumnya. Aamiin.

Bandar Lampung, 23 Desember 2020
Penulis

Jufita Peron
1511030056

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
ABSTRAK	ii
PERSETUJUAN	iii
PENGESAHAN	iv
MOTTO.....	v
RIWAYAT HIDUP.....	viii
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Penegasan Judul	1
B. Alasan Memilih Judul	2
C. Latar Belakang	3
D. Fokus dan Sub Fokus Penelitian	24
E. Rumusan Masalah	24
F. Tujuan Dan Manfaat Penelitian.....	25
G. Metode Penelitian.....	27

BAB II LANDASAN TEORI	38
A. Budaya Organisasi.....	38
1. Definisi Budaya Organisasi	38
2. Indikator Budaya Organisasi	39
3. Fungsi Budaya dalam Organisasi	41
4. Karakteristik Budaya Organisasi	44
5. Pembentukan Budaya Organisasi	46
6. Ciri-Ciri Budaya Organisasi Kuat	49
7. Manfaat Budaya Organisasi	50
8. Dampak Budaya Organisasi	51
9. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	53
10. Jenis- Jenis Budaya Organisasi	54
11. Peran Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Melalui Reward dan Insentif	55
12. Peran Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam.....	56
B. Kinerja Guru.....	61
1. Definisi Kinerja	61
2. Definisi Kinerja Guru	63
3. Indikator Kinerja Guru	65
4. Faktor-faktor Penghambat Dalam Kinerja Guru	69
5. Pembinaan Kinerja Guru dalam Pembelajaran.....	73
6. Peranan Guru dalam Pembelajaran	74
7. Kedudukan Guru Dalam Struktur Pengorganisasian.....	78

C. Penelitian Relevan.....	79
D. Kerangka Berfikir.....	81
BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN.....	83
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	83
1. Sejarah Berdirinya MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.....	83
2. Visi - Misi MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung	85
3. Letak Geografis MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.....	87
4. Program Kerja Tahunan MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.....	89
5. Data Siswa dan Kelas MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung	89
6. Data Guru dan Karyawan MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.....	90
7. Kondisi Sarana prasarana MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.....	92
8. Sarana Penunjang Buku Perpustakaan MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.....	93
B. Deskripsi Data Penelitian	94
1. Inisiatif Perorangan	94
2. Toleransi Terhadap Resiko.....	97
3. Pengawasan	99

4. Dukungan Manajemen.....	102
5. Pola Komunikasi	105
BAB IV ANALISIS PENELITIAN	108
A. Temuan Penelitian.....	108
B. Pembahasan.....	108
1. Inisiatif Perorangan	108
2. Toleransi Terhadap Resiko.....	109
3. Pengawasan	110
4. Dukungan Manajemen.....	111
5. Pola Komunikasi	112
BAB V PENUTUP	113
A. Kesimpulan.....	113
B. Saran.....	116
DAFTAR PUSTAKA.....	118
LAMPIRAN – LAMPIRAN	125

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Observasi Budaya Organisasi dan Kinerja Guru	17
Tabel 1.2 Data Observasi Budaya Organisasi dan Kinerja Guru	23
Tabel 2.1 Kerangka Berfikir	82
Tabel 3.1 Identitas Sekolah	87
Tabel 3.2 Data Siswa.....	89
Tabel 3.3 Data Kelas	90
Tabel 3.4 Data Guru dan Karyawan.....	90
Tabel 3.5 Kondisi Sarana Prasarana.....	92
Tabel 3.6 Sarana Penunjang Buku Perpustakaan	93
Tabel 6.1 Data Peserta Didik Kelas VII - A.....	135
Tabel 6.2 Data Peserta Didik Kelas VII – B	136
Tabel 6.3 Data Peserta Didik Kelas VIII – A.....	137
Tabel 6.4 Data Peserta Didik Kelas VIII – B	138
Tabel 6.5 Data Peserta Didik Kelas IX – A	140
Tabel 6.6 Data Peserta Didik Kelas IX – B.....	141

DAFTAR GAMBAR

Gambar 6.1 Wawancara dengan Kepala Madrasah	142
Gambar 6.2 Wawancara dengan Waka Kurikulum.....	143
Gambar 6.3 Wawancara dengan Guru Akidah Akhlak.....	144
Gambar 6.4 Keadaan Halaman Depan dan Dalam Madrasah	145
Gambar 6.5 Keadaan Depan dan Dalam Kantor Kepala Madrasah	146
Gambar 6.6 Keadaan Depan dan Dalam Ruang Kantor Guru.....	147
Gambar 6.7 Keadaan Ruang Waka Kurikulum.....	148
Gambar 6.8 Keadaan Ruang Lab.Komputer	148
Gambar 6.9 Keadaan Ruang Kelas.....	149
Gambar 6.10 Keadaan Ruang BK.....	149
Gambar 6.11 Keadaan Ruang UKS.....	150
Gambar 6.12 Keadaan Ruang Perpustakaan	150
Gambar 6.13 Keadaan Ruang Musholla.....	151
Gambar 6.14 Keadaan Wc dan Tempat Wudhu.....	151
Gambar 6.15 Keadaan Kantin	152
Gambar 6.16 Keadaan Tempat Parkir	152
Gambar 6.17 Format Penilaian Guru Bahasa Indonesia	153
Gambar 6.18 Format Penilaian Guru Aqidah Akhlak	154
Gambar 6.19 Rencana Pengembangan Induk Madrasah	155
Gambar 6.20 Kurikulum Madrasah dan Notulen Rapat.....	155

Gambar 6.21 Program Kerja Tahunan Madrasah..... 156
Gambar 6.22 Daftar Absen Guru Madrasah..... 157



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kisi-Kisi Pedoman Wawancara–Observasi–Dokumentasi.....	126
Lampiran 2 Data Peserta Didik	135
Lampiran 3 Foto	142
Lampiran 4 Surat Permohonan Penelitian.....	158
Lampiran 5 Surat Keterangan Melaksanakan Penelitian	159
Lampiran 6 Surat Keterangan Konsultasi dengan Pembimbing Akademik.....	160



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Sebelum penulis menguraikan skripsi ini lebih lanjut, akan dijelaskan terlebih dahulu mengenai judul skripsi “Implementasi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung”. Adapun penjelasan istilah-istilah judul tersebut ialah :

1. Implementasi

Implementasi adalah pelaksanaan. Implementasi merupakan suatu penerapan ide, konsep kebijakan atau inivasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan atau nilai. ¹

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu pola perilaku, asumsi-asumsi, norma- norma, nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan cara bertindak yang dilakukan oleh anggota organisasi ²

¹ Kusnandar. *Guru Profesional: Kurikulum tingkat satuan pendidikan dan sukses Dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Rajawali Press. 2009. h 233.

² Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain. *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta. 2010. h 83.

3. Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik.³

Dengan demikian, yang dimaksud dari Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru ialah seorang pendidik harus memiliki kemampuan mengajar yang baik selama proses pembelajaran berlangsung dan seorang pendidik harus memiliki sikap dan perilaku yang baik selama mengajar peserta didik dan mempunyai target atau pencapaian dalam pembelajaran yang ia berikan.

B. Alasan Memilih Judul

Adapun yang melatarbelakangi penulis membahas judul skripsi ini adalah sebagai berikut :

1. Seorang pendidik dalam menjalankan perannya harus mempunyai *skill* atau kemampuan yang baik dalam proses pengajaran dikelas. Pendidik yang baik dalam pengajarannya dapat dilihat dari kinerjanya selama Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) berlangsung.
2. Seorang pendidik merupakan faktor utama dalam meningkatkan kualitas pembelajaran anak didiknya di kelas. Karna peserta didik yang berprestasi berasal dari tenaga pendidik yang mempunyai kemampuan baik dalam bidangnya. Dan pendidik yang baik adalah

³ Hamzah B Uno dan Nina Lamatenggo. *Teori kinerja dan pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara. 2013. h 93.

pendidik yang mampu mengubah seorang anak yang memiliki nilai rata rata menjadi sebanding dengan anak yang berprestasi didalam mata pelajaran yang ia ajarkan.

3. Dengan adanya Pendidik yang berkualitas diharapkan bahwa dapat menciptakan peserta didik yang berilmu, terdidik, dan bertanggungjawab.

C. Latar Belakang

Era globalisasi merupakan era kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah menimbulkan persaingan dalam berbagai bidang, yang menuntut masyarakat Indonesia untuk memantapkan diri dalam peningkatan kualitas dan sumber daya manusia yang unggul, mampu berdaya saing, menguasai ilmu pengetahuan, teknologi serta mempunyai etos kerja tinggi. Perwujudan manusia yang berkualitas tersebut menjadi tanggung jawab pendidikan terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subjek yang makin berperan menampilkan keunggulan yang tangguh, kreatif, mandiri, dan profesional dalam bidangnya masing-masing.

Dalam Standar nasional, pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Untuk mencapai tujuan tersebut, Peraturan Pemerintah nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, menetapkan delapan Standar yang harus dipenuhi dalam melaksanakan pendidikan. Kedelapan standar

yang dimaksud meliputi: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan. Salah satu standar yang dinilai langsung berkaitan dengan mutu lulusan yang diindikasikan oleh kompetensi lulusan adalah standar pendidik dan tenaga kependidikan. Ini berarti bahwa untuk dapat mencapai mutu lulusan yang diinginkan, mutu tenaga pendidik (guru), dan tenaga kependidikan (kepala sekolah, pengawas, laboran, pustakawan, tenaga administrasi) harus ditingkatkan.⁴

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif menuntut setiap organisasi untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Pembentukan budaya organisasi melibatkan *leader* atau tokoh yang mampu memperkenalkan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi kepada para anggota sehingga dalam waktu tertentu menjadi kebiasaan dan

⁴ Presiden Republik Indonesia. *Peraturan Pemerintah Tentang Standar Nasional Pendidikan*. 2005.

dijadikan acuan oleh seluruh anggotanya untuk bertindak dan berperilaku.

5

Di samping itu, budaya sekolah menjadi unsur penting dalam pengembangan di sekolah. Sekolah adalah lembaga yang dirancang untuk pengajaran siswa dibawah pengawasan guru. Setiap sekolah memiliki budayanya sendiri karena budaya sekolah merupakan cerminan dari nilai, norma, aturan moral, dan kebiasaan yang telah membentuk perilaku dan hubungan yang terjadi di sekolah. Budaya sekolah menggambarkan suasana dan hubungan kerja antara sesama guru, guru dengan kepala sekolah, dan guru dengan tenaga kependidikan. Budaya sekolah merupakan wujud dari lingkungan kerja yang kondusif sehingga membantu guru dan kepala sekolah untuk melaksanakan pekerjaannya dengan efektif. Penerapan budaya sekolah akan memberikan petunjuk, warna atau kesan, dan karakteristik sekolah yang akan memengaruhi kinerja guru. Budaya sekolah penting untuk diterapkan secara terus-menerus karena itu merupakan identitas sekolah. Budaya sekolah yang belum menunjukkan keberhasilan dan mampu bersaing dalam mencapai kualitas pendidikan perludilakukan perubahan. Perubahan budaya sekolah sangat penting karena dunia berubah dengan cepat, tuntutan masyarakat

⁵ Imam Machali dan Ara Hidayat. *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Bandung: Pustaka Educa. 2010. h 73.

berubah, persaingan kemampuan sumber daya manusia, peningkatan kualitas pendidikan yang terus menerus dan berkelanjutan.⁶

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja guru. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja anggotanya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai cara bisa ditempuh organisasi dalam meningkatkan kinerja diantaranya dengan mewujudkan kepuasan kerja anggota melalui budaya organisasi.

Madrasah merupakan sebuah organisasi yang tidak bisa lepas dari budaya yang diciptakan. Madrasah yang berprestasi merupakan dambaan setiap komponen masyarakat, dan menaruh perhatian besar terhadap kuantitas dan kualitas output Madrasah yang dihasilkan. Dalam kondisi seperti ini jelas sulit diharapkan untuk mewujudkan Madrasah berprestasi.

Pada dasarnya setiap lembaga pendidikan dituntut untuk mempersiapkan diri agar bisa menjadi lembaga pendidikan yang siap berkompetensi dengan lembaga pendidikan yang lainnya. Faktor yang berperan dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan adalah sumber daya manusia yang berkualitas khususnya guru, oleh karena itu dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan benar. Kedudukan guru sebagai tenaga profesional berfungsi untuk meningkatkan martabat dan

⁶ Sri Setiyati. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan. 2014. h 200–206.

peranan guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan.⁷

Madrasah harus bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan tujuan nasional. Sebagaimana yang tercantum dalam Undang-undang RI No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional beserta penjelasannya Bab II Pasal 3 bahwa:

“Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggungjawab”

Pendidik merupakan salah satu sumber daya manusia di Madrasah yang memiliki peranan yang sangat penting. Proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah tidak akan berjalan jika tidak ada peran Pendidik.

Dalam konteks lain, lingkungan sekolah juga merupakan variabel yang menarik dibicarakan dalam pengembangan Pendidikan. Lingkungan sekolah memegang peranan penting dalam menghasilkan kinerja yang maksimal. Lingkungan sekolah merupakan tempat di mana guru melakukan aktivitas setiap harinya yang kondusif akan memberikan rasa aman dan memungkinkan guru untuk dapat mengajar secara optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi guru. Jika guru

⁷ Undang-Undang RI Nomor 14 pasal 4 Tahun 2005. *Guru dan Dosen*. Jakarta: Media Pustaka Mandiri.

menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka guru tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama guru, guru dengan kepala sekolah, guru dan peserta didik dan guru dengan stage holder lainnya. Hubungan kerja yang baik di lingkungan kerja akan membawa pengaruh yang baik untuk guru dalam proses pembelajaran. Dari pengaruh baik terhadap guru tersebut, maka dimungkinkan kinerja guru akan meningkat.⁸

Budaya organisasi merupakan variabel kunci yang bisa mendorong keberhasilan Pendidik yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya. Menurut Sobirin, “Budaya organisasi memberi kontribusi terhadap keberhasilan kinerja sekolah”.⁹ Budaya organisasi juga sebagai alat untuk melakukan integrasi internal. Jika peran ini bisa berfungsi dengan baik dan dibarengi oleh penyusunan strategi yang tepat maka bisa diharapkan kinerja organisasi akan meningkat.

Kinerja guru yang selama ini menjadi wacana dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia, telah menjadikan Pendidik sebagai salah satu isu sentral mengenai pendidikan secara nasional. Persoalan Pendidik adalah persoalan pendidikan, dan persoalan pendidikan adalah persoalan bangsa. Kinerja guru sebagai anggota organisasi Madrasah akan lebih

⁸ Siti Nurbaya, S. dan Agussalim, Hr. *Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Wajo Kota Makassar*. *Competitiveness: Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 2016. h 46–60.

⁹ Achmad Sobirin. *Budaya Organisasi Pengertian, Makna, dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta. STIM YKPN. 2007. h 243.

mudah mencapai efektivitas kerja yang tinggi jika ia mempunyai budaya yang positif dan mendukung semangat kerja. Menyadari bahwa dirinya tidak hanya sebagai anggota dari organisasi Madrasah, tetapi juga paham terhadap tujuan organisasi Madrasah tersebut. Dengan demikian, seorang pendidik akan dapat memahami sasaran dan kebijakan organisasi, dengan kata lain pengembangan budaya organisasi diharapkan dapat menimbulkan komitmen Pendidik untuk tujuan yang dimaksud.¹⁰

Menurut Edy Sutrisno, “Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja”.¹¹ Secara tidak langsung setiap orang mempelajari budaya dalam suatu organisasinya. Seperti seorang Pendidik yang baru diterima dilingkungan dimana ia bekerja, pendidik harus berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, sehingga Pendidik tersebut tahu apa yang dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan dalam sebuah organisasi di madrasah tersebut.

Dan kesimpulannya adalah tanpa budaya organisasi maka apapun tidak akan berjalan, sebagaimana mestinya dan telah dijelaskan dalam firman Allah SWT dalam surat Q.S As-shaff : 4

¹⁰ Fadhilah dan Cut Nurul Fahmi. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Atas Di Kabupaten Aceh Besar*. Universitas Serambi Mekkah. Volume 9. ISSN: 2085-6172. 2017. h 43-46.

¹¹ Edy Sutrisno. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Predana Media Group. 2011. h 2.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ

مَّرْصُومٌ

Artinya : “*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh*” (Q.S As shaff : 4)¹²

Masyarakat mengharapkan kinerja seorang pendidik dapat berprestasi dan mampu menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif sehingga pendidik tidak mengalami kejenuhan, kebosanan dan malas bekerja sehingga mengalami penurunan kinerja. Keberhasilan kinerja guru adalah hal yang paling utama dalam mendidik anak didik adalah menghasilkan anak didik yang berkualitas. Dalam meningkatkan kinerja, seorang pendidik yang baik yaitu harus meningkatkan sumber daya manusia (SDM) agar tercapai tujuan dalam mendidik peserta didik. Dengan adanya dukungan dari sumber daya manusia (SDM) dan teknologi di sekolah maka pendidik dapat melaksanakan tugasnya dalam mendidik peserta didik.

Untuk mencapai hasil dalam mendidik peserta didik tidak hanya kinerja seorang pendidik saja yang diperlukan tetapi budaya organisasi juga sangat diperlukan dalam mendidik peserta didik yang mempunyai kualitas yang tinggi. Maka dari itu di Madrasah diperlukan sebuah budaya

¹² Syaikh Abu Bakar Jabir Al- Jazairi. *Tafsir Al- Qur'an Al- Aisar*. Jakarta: Darus Sunnah . 2009. h 419.

organisasi untuk memajukan peserta didik yang berkualitas tinggi. Dengan adanya budaya organisasi dan kinerja guru di madrasah, maka para pendidik yang bekerja di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung diharapkan dapat bekerjasama dengan baik sehingga menghasilkan peserta didik yang mempunyai kualitas dalam segi prestasi akademik maupun non akademik. Secara tidak langsung para pendidik dan staff mempunyai keinginan yang kuat dalam memajukan peserta didiknya, walaupun tidaklah mudah tetapi mereka mempunyai semangat mengajar yang tinggi dalam mengajar dibidangnya masing-masing. Melalui budaya organisasi yang ada disekolah dan kinerja guru yang kuat dapat menghasilkan kualitas pendidik yang baik dan tercapainya tujuan visi misi yang ada di Madrasah. Kualitas budaya organisasi dan kinerja guru dapat terlihat dari hubungan dan kerja sama antar satu pendidik dengan pendidik yang lainnya di madrasah.¹³

Dengan begitu, pendidik harus melakukan tugasnya dengan baik, sebagaimana telah dijelaskan dalam firman Allah SWT dalam surat Q.S Az- Zumar ayat 39 yang berbunyi :

قُلْ يٰقَوْمِ اَعْمَلُوا عَلٰى مَكَانَتِكُمْ اِنِّىْ عَمِلٌ مُّطَهَّرٌ فَاَسَوْفَ تَعْلَمُوْنَ

¹³ Anna Tri Yuliasuti Wulandari. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di SMK Negeri 2 Ngawi*. Jurnal Mahasiswa Prodi Pendidikan Ekonomi IKIP PGRI Madiun. 2014. h 1-3.

Artinya: *Katakanlah: "Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui, (Q.S Az- Zumar : 39)*¹⁴

Pada kehidupan bermasyarakat umumnya tidak terlepas pada ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.¹⁵

Menurut Peter F. Drucker, dalam buku Moh. Prabundu Tika, mengatakan “budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait “. ¹⁶

¹⁴ Ahmad Musthafa Al-Maraghi. *Tafsir Al-Maraghi XXIII*. Semarang: CV Tohaputra. 1992. h 259-261.

¹⁵ Sri Harmonika. *Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTS Negeri Batu Dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang JawaTimur*. Jurnal Al-Mutaalimah: Jurnal Pendidikan. 2016. h 74.

¹⁶ Moh. Prabundu Tika. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara. Cetakan Ketiga. ISBN: 979-526-186-4. 2010. h 4.

Budaya organisasi madrasah yang positif dapat juga mempengaruhi terselenggaranya pendidikan yang bermutu tinggi serta pembentukan sikap dan moral yang positif bagi segenap personil yang ada dalam lembaga pendidikan. Kondisi yang demikian ini sangat mendukung pencapaian prestasi belajar yang tinggi. Kepala Madrasah memiliki tanggung jawab utama dalam rangka penataan budaya organisasi di madrasah. Hal ini menunjukkan bahwa Kepala Madrasah memegang peranan penting yang sangat menentukan dalam menciptakan keberhasilan di madrasah.

Budaya dalam pelaksanaannya harus tanpa adanya paksaan dan arahan. Budaya merupakan pengaruh positif pada organisasi jika menimbulkan perilaku pada arah (tujuan) yang benar, meresap secara meluas pada anggota organisasi untuk mengikuti budaya yang ditetapkan. Selanjutnya budaya berpengaruh negative pada organisasi jika mengakibatkan perilaku pada arah yang salah. Budaya organisasi diharapkan dapat menimbulkan sebuah komitmen dan tanggung jawab seorang pendidik dalam menciptakan peserta didik yang berilmu, mandiri, berakhlak mulia, serta bertanggung jawab terhadap dirinya, bangsa dan negaranya, sebagaimana yang diamanatkan oleh Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.¹⁷

¹⁷ Jurman. *Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMA Negeri 1 Simeulue Timur*. Jurnal Ilmiah Didaktika. Vol. XIV No 2. ISSN 275-290. 2014. h 277.

Dalam sebuah Pasal 1 Ayat 1 menjelaskan bahwa “pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran “. ¹⁸

Kinerja pendidik akan menjadi bermakna bila pendidik memahami, mendengar, dan peduli terhadap harapan masyarakat, terutama dalam hal peranan dan tugas-tugas seorang pendidik yang akan menentukan bagaimana identitas, sikap, perilaku, dan peran pendidik dalam proses pelaksanaan pendidikan.¹⁹ Dalam meningkatkan kinerja guru, seorang pendidik tidak lepas dari bantuan kepala madrasah yang harus selalu berusaha terus menerus untuk membantu, mengarahkan, memotivasi pendidik untuk meningkatkan kinerja guru tersebut. ²⁰

Budaya sebuah madrasah dapat terlihat melalui perbuatan-perbuatan atau kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan warga madrasah secara terus-menerus. Setiap madrasah memiliki sejumlah budaya dengan satu budaya dominan dan sejumlah budaya lain sebagai pendukungnya.

Pelaksanaan budaya organisasi di madrasah merupakan produk interaksi setiap individu yang menjadi komponen dari lembaga tersebut. Hal ini sejalan dengan pendapat Kluckhohn menegaskan bahwa: “Kebudayaan terdiri dari semua kelangsungan proses belajar”.

¹⁸ Majdina Ghaisani Ifliya dan Siti Nur Hidayah. *Upaya Kepala Madrasah Dalam Membina Budaya Organisasi Dalam Pembelajaran Di MIN 5 Majalengka*. Jurnal Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Volume 3. 2018. ISSN: 2502-9223. hlm\ 23.

¹⁹ Surya Kanta, Murniati AR dan Bahrin. *Budaya Organisasi Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Atas Di Kota Banda Aceh*. Jurnal Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala Banda Aceh. Volume 5. ISSN: 2302-0156. 2017. h 59.

²⁰ *Ibid.* Sri Harmonika. h 78.

Sehubungan dengan terciptanya madrasah yang efektif, efisien, dan produktif, tidaklah terlepas dari faktor seorang pendidik sebagai posisi sentral dalam pelaksanaan proses pendidikan. Dengan kata lain, berhasil atau tidaknya sebuah madrasah dalam usahanya menciptakan kualitas dan kuantitas (*output*) sangat bergantung pada kinerja pendidik.

Pendidik sebagai salah satu agen sosialisasi dalam lembaga pendidikan diharapkan dapat melakukan transformasi nilai-nilai kepada para peserta didik. Pada masa dimana perubahan tata nilai dalam masyarakat yang begitu cepat, seorang pendidik dituntut untuk tetap dapat menjaga fungsi dasarnya sebagai pendidik nilai. Namun perubahan dan pergeseran nilai yang ada dalam masyarakat telah menjadikan pendidik kehilangan pedoman dalam melaksanakan tuntutan profesionalnya. Menurut pendapat Albertus “Persoalan pokok yang dihadapi pendidik sebagai agen pembawa nilai akibat pergeseran tata nilai adalah masalah mengenai kejernihan visi. Pergeseran tatanan nilai dalam masyarakat membuat pendidik bisa kehilangan pegangan dan pijakan. Ia bisa larut dalam berbagai macam pemahaman nilai itu yang tidak jarang bertentangan dengan visi pendidikan”.²¹

Salah satu faktor yang mempengaruhi manajemen madrasah dalam rangka meningkatkan kinerja guru adalah budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk watak atau perilaku seseorang atau kelompok pada suatu organisasi, termasuk organisasi di

²¹ *Ibid.* Surya Kanta. h 58-59.

madrasah. Madrasah yang berprestasi pada dasarnya tidak lepas dari kinerja pendidik yang ada di madrasah tersebut.

Sedangkan menurut Victor Tan dalam Wibowo budaya organisasi memiliki indikator, yaitu :

a. *Individual Initiative* (Inisiatif Perorangan)

Yaitu tingkat tanggung jawab dan kebebasan yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat.

b. *Risk Tolerance* (Toleransi Terhadap Resiko)

Yaitu sebuah dampak negatif yang berani diambil oleh suatu organisasi untuk mencapai sebuah tujuan tertentu.

c. *Control* (Pengawasan)

Yaitu jumlah aturan dan arahan yang digunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku para pekerja.

d. *Management Support* (Dukungan Manajemen)

Yaitu dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, memberi bantuan, dan memberi dukungan pada bawahannya.

e. *Communication Pattern* (Pola Komunikasi)

Yaitu suatu bentuk atau pola hubungan dua orang atau lebih dalam proses pengiriman dan penerimaan pesan yang tepat sehingga dapat dipahami.²² Penggunaan pola komunikasi mempengaruhi efektivitas proses komunikasi. Katz dan Kahn menunjukkan bahwa komunikasi diantara anggota organisasi

²² Syaiful Bahri Djamarah. *Pola Komunikasi Orang Tua dan Anak Dalam Keluarga*. Jakarta: Rineka Cipta. 2004. h 1.

dibatasi. Pembatasan dilakukan mengenai siapa berbicara kepada siapa.²³

Sebagaimana indikator budaya organisasi yang telah penulis uraikan diatas, maka penulis menjadikan pedoman dalam Penelitian di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.

Tabel 1.1
Data Observasi Budaya Organisasi di
MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung

No	Indikator Budaya Organisasi	Pelaksanaan		
		Sangat Baik	Baik	Kurang Baik
1.	Inisiatif Perorangan		✓	
2.	Toleransi Terhadap Resiko			✓
3.	Pengawasan		✓	
4.	Dukungan Manajemen	✓		
5.	Pola Komunikasi	✓		

Sumber: wawancara dengan pendidik di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung yang dilakukan pada Pra-Survey tanggal 30 November 2020

²³ Deddy Mulyana. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2013. h 174.

Dari data pra survey yang peneliti lakukan pada tabel indikator budaya organisasi diatas menunjukkan bahwasanya para pendidik di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung dalam melakukan inisiatif perorangan dan pengawasan sudah baik dalam pelaksanaannya, dan teruntuk dukungan manajemen dan juga pola komunikasi sudah sangat baik dalam pelaksanaannya. Akan tetapi teruntuk tolereransi terhadap resiko, kurang baik dalam pelaksanaannya

Efektivitas kinerja guru (*performace*) dapat dilihat sejauh mana kinerja tersebut dapat memberikan pengaruh kepada perilaku peserta didik.²⁴ Oleh karena itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh pendidik yang profesional dan berkualitas. Dengan kata lain, perbaikan kualitas pendidikan berpangkal dari guru dan berujung pula pada pendidik.²⁵

Keberhasilan siswa dipengaruhi oleh kinerja guru yang maksimal. Menurunnya prestasi peserta didik bisa disebabkan karena melemahnya kinerja guru.²⁶

Dan menurut Sri Harmonika, kinerja guru merupakan hasil yang dicapai oleh pendidik dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan

²⁴ *Ibid.* Jurman. h 275.

²⁵ Khalilah Nasution. *Kepemimpinan Guru Dalam Meningkatkan Efektivitas Pembelajaran PAI*. Jurnal Darul Ilmi. Institut Agama Islam Negeri Padang Sidimpunan. Volume 4. 2016. h 117.

²⁶ E. Mulyasa. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2006. h 11.

serta penggunaan waktu yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya.²⁷ Dan indikator kinerja guru meliputi :

a. Perencanaan program kegiatan pembelajaran

Tahap perencanaan guru dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang akan berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dalam hal ini dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru.

Umumnya guru-guru hanya dituntut dua macam program pembelajaran, yaitu program pembelajaran untuk jangka panjang dan untuk waktu jangka pendek, yaitu untuk setiap pokok bahasan.

Adapun komponen yang dimiliki oleh program semesteran terdiri atas :

- 1) Tujuan/kompetensi sesuai dengan kurikulum
- 2) Pokok materi sesuai dengan materi yang akan diajarkan
- 3) Alternatif metode yang akan digunakan
- 4) Alternatif media dan sumber belajar yang akan digunakan
- 5) Evaluasi pembelajaran
- 6) Alokasi waktu yang tersedia
- 7) Satuan pendidikan, kelas, semester, dan topik bahasan.

²⁷ *Ibid.* Sri Harmonika. h 75-77.

Sedangkan untuk program pembelajaran jangka pendek yang sering dikenal istilah progra pokok atau satuan pelajaran.

Merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari progrm semesteran dan ditandai oleh adanya unsur-unsur :

- 1) Tujuan pembelajaran khusus atau indikator
- 2) Pokok materi yang akan disajikan
- 3) Kegiatan pembelajaran
- 4) Alternatif penggunaan media dan sumber belajar
- 5) Alat evaluasi yang digunakan

b. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran dikelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan medai sumber belajar dan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggungjawab guru secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

c. Pengelolaan kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif dikelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dala memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar. Melakukan absensi setiap akan memulai proses

pembelajaran dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa yang tujuannya adalah untuk memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

d. Penggunaan media dan sumber pembelajaran

Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pelajaran), merangsang pikiran, segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa sehingga dapat mendorong proses pembelajaran. Sedangkan yang dimaksudkan dengan sumber belajar adalah buku pedoman.

Kemampuan menguasai sumber belajar disamping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku atau sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi dalam proses pembelajaran. Kemampuan penggunaan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media audio visual.

e. Penggunaan metode pembelajaran

Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang disampaikan. Metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kekurangan dilihat dari

berbagai sudut, namun metode apapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai nantinya.

f. Evaluasi/ Penilaian pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengukur keberhasilan program pendidikan dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan dan penggunaan hasil evaluasi.²⁸

Sebagaimana indikator kinerja guru yang telah penulis uraikan diatas, maka penulis menjadikan pedoman dalam Penelitian di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.

²⁸ Rusman. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2011. h 340.

Tabel 1.2
Data Observasi Kinerja Guru di
MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung

No	Indikator Kinerja Guru	Pelaksanaan		
		Sangat Baik	Baik	Kurang Baik
1.	Perencanaan Program Kegiatan		✓	
2	Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran		✓	
3	Pengelolaan Kelas	✓		
4	Penggunaan Media dan Sumber Pembelajaran			✓
5	Penggunaan Metode Pembelajaran		✓	
6	Evaluasi / Penilaian Pembelajaran		✓	

Sumber: wawancara dengan pendidik di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung yang dilakukan pada Pra-Survey tanggal 30 November 2020

Demikian indikator kinerja guru sebagaimana yang telah penulis uraikan diatas, maka penulis jadikan pedoman dalam Penelitian di MTs Hasanuddin Teluk Betung.

Dari data pra survey yang peneliti lakukan pada tabel indikator kinerja guru diatas menunjukkan bahwasanya para pendidik yang ada di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung dalam melakukan perencanaan program kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, menggunakan metode pembelajaran, serta mengevaluasi atau penilaian terhadap pembelajaran sudah baik dalam pelaksanaannya.

Dan teruntuk pengelolaan kelas sudah sangat baik dalam pelaksanaannya. Akan tetapi teruntuk penggunaan media dan sumber pembelajaran dalam pelaksanaannya kurang baik.

D. Fokus dan Sub Fokus

1. Fokus

Untuk mempermudah penulis dalam menganalisis hasil penelitian, maka peneliti memfokuskan pada Implementasi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.

2. Sub Fokus

Adapun sub fokusnya meliputi :

- a. Inisiatif Perorangan
- b. Toleransi Terhadap Resiko
- c. Pengawasan
- d. Dukungan Manajemen
- e. Pola Komunikasi

E. Rumusan Masalah

Suatu masalah timbul dikarenakan adanya kesenjangan antara teori, konsep-konsep dan fakta yang ada di lapangan. Masalah dalam penelitian ini merupakan suatu langkah pertama dari penelitian, disini penulis akan mendefinisikan apa yang dimaksud permasalahan. Masalah merupakan kesenjangan antara yang diharapkan dengan yang terjadi.

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah yang muncul untuk mendapatkan jawaban dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana inisiatif perorangan yang ada di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.
2. Bagaimana tolereransi terhadap resiko yang ada di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.
3. Bagaimana pengawasan yang dilakukan di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.
4. Bagaimana dukungan manajemen yang dilakukan di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.
5. Bagaimana pola komunikasi yang ada di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.

F. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui adakah inisiatif perorangan yang ada di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.
- b. Untuk mengetahui adakah tolereransi terhadap resiko yang dilakukan di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.
- c. Untuk mengetahui adakah pengawasan yang dilakukan di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.
- d. Untuk mengetahui adakah dukungan manajemen yang dilakukan di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.

- e. Untuk mengetahui adakah pola komunikasi yang ada di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah Ilmu Pengetahuan dalam bidang pendidikan bagi pendidik dalam meningkatkan kinerjanya.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Pendidik

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan motivasi pendidik dalam meningkatkan kualitas kinerjanya di madrasah.

2) Bagi Lembaga Pendidikan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan Lembaga Pendidikan dalam memfasilitasi kebutuhan kebutuhan pendidik dalam meningkatkan kualitas kinerjanya.

3) Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini dimaksudkan agar bermanfaat dan sebagai petunjuk, arahan, maupun acuan serta bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya yang relevan atau sesuai dengan hasil penelitian ini.

G. Metode Penelitian

1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini berlokasi di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung yang beralamatkan di Jalan M. S. Batubara, No. 04 Teluk Betung Utara, Kota Bandar Lampung. Lokasi ini dipilih sebagai objek penelitian karena penulis sangat tertarik dengan keberadaan Madrasah tersebut.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan penulis lakukan adalah menggunakan deskriptif kualitatif. Dimana data deskriptif ini dilakukan dengan cara mendeskripsikan, menguraikan, menggambarkan kejadian-kejadian yang penulis dapatkan dilapangan yang berkaitan dengan Implementasi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.

Dalam penelitian ini pendekatan deskriptif kualitatif, analisis data yang diperoleh (berupa kata-kata, gambar, atau perilaku) dan tidak dituangkan dalam bentuk bilangan atau angka statistik, melainkan dengan memberikan paparan atau penggambaran mengenai situasi atau kondisi yang diteliti dalam bentuk uraian naratif.²⁹

Kaitannya dengan hal tersebut Nana Sujadna Dan Ibrahim mengungkapkan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang

²⁹ S. Margono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Cetakan ke 2. Jakarta: Rineka Cipta. 2003. h 39.

berusaha mendeskripsikan sesuatu peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat sekarang.³⁰

Penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah dengan menggunakan pendekatan-pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analisis melalui penelitian lapangan, yaitu mendeskripsikan sesuatu hal seperti apa adanya sehingga memberi gambaran yang jelas tentang situasi di lapangan.

Alasan penulis memilih pendekatan penelitian ini karena menurut penulis pendekatan kualitatif ini dapat lebih mudah menjawab permasalahan yang timbul. Dan penelitian kualitatif digunakan untuk mengungkap informasi tentang apa yang mereka lakukan dan yang mereka alami terhadap fokus penelitian.

3. Sumber Data

Sumber data yang dimaksudkan dalam penelitian ini, menurut Lofland yang dikutip oleh Moeleong, sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata atau tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.³¹ Adapun jenis sumber data, terdiri dari dua macam, yaitu :

a. Sumber Data Primer

Data Primer adalah sumber yang didapat atau diperoleh, dan dikumpulkan sendiri oleh peneliti dalam bentuk wawancara.

³⁰ Nana Sudjana dan Ibrahim. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2009. hlm 64.

³¹ Lexy J. Meleong. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya. Cetakan ke XXXV. 2012. h 186.

Data yang diperoleh peneliti dalam penelitian tersebut bersumber dari Kepala Madrasah, dan Waka Kurikulum, dan tenaga pendidik yang ada di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.

b. Sumber Data Sekunder

Data Sekunder ialah data yang diperoleh dengan cara tidak langsung. Data yang didapat dengan cara diperoleh dari pengumpulan data, seperti lewat orang lain atau dokumen.³² Data Sekunder merupakan data pelengkap yang melengkapi data-data yang diperlukan oleh data primer atau data utama, yang berupa letak demografis suatu daerah, buku-buku, makalah, arsip, dokumen aecip, dan dokumen resmi.³³

Sumber data yang peneliti peroleh ialah data primer, yang dimana hasil yang didapat atau diperoleh dan dikumpulkan sendiri oleh peneliti dalam bentuk wawancara dari pihak-pihak yang berkaitan seperti Kepala Madrasah, Waka Kurikulum, tenaga pendidik dan juga staf tata usaha yang berkaitan dengan data-data sekolah dan berbagai literatur yang relevan dengan pembahasan, seperti dokumen-dokumen yang ada di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.

³² Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung,: Alfabeta. 2015. Cetakan ke 20. h 9.

³³ Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta. 2002.

4. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian merupakan hal yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dalam penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara wawancara (*interview*), observasi, dan dokumentasi.³⁴

a. Wawancara (*Interview*)

Menurut S. Nasution, wawancara atau interview adalah suatu bentuk komunikasi verbal atau percakapan yang bertujuan memperoleh informasi.³⁵ Wawancara juga merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar ide dan informasi, melalui tanya jawab yang menghasilkan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara dilakukan apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari re sponden yang mendalam.³⁶

Ada tiga jenis wawancara yang dapat dipergunakan sebagai alat evaluasi yaitu :

1) Wawancara Terpimpin (Terstruktur)

Wawancara terpimpin adalah wawancara berstruktur atau wawancara sistematis.

³⁴ *Ibid*, Sugiyono, h. 224-225.

³⁵ S. Nasution. *Metode Research Penelitian Iimiah*. Cetakan ke 3. Jakarta: Bumi Aksara. 2000. h 11.

³⁶ *Ibid*, Sugiyono, h. 231

2) Wawancara Bebas (Tidak Terstruktur)

Wawancara tidak terstruktur adalah proses wawancara sederhana atau wawancara tidak secara sistematis.

3) Wawancara Bebas Terpimpin

Wawancara bebas terpimpin adalah kombinasi antara wawancara tak terpimpin dan terpimpin. Jadi pewawancara hanya membuat pokok-pokok masalah yang akan diteliti, selanjutnya dalam proses wawancara berlangsung mengikuti situasi, pewawancara harus pandai mengarahkan yang diwawancarai apabila ternyata ia menyimpang.³⁷

4) Wawancara Kelompok

Apabila proses wawancara tersebut berlangsung secara sekaligus kepada dua orang responden atau lebih selama proses mewawancarai.³⁸

Sedangkan jenis wawancara yang peneliti gunakan adalah wawancara bebas terpilih. Yaitu suatu proses wawancara bersama responden yang pelaksanaannya dilakukan secara bebas tetapi masih dalam batasan koridor pedoman pertanyaan yang telah ditetapkan oleh pewawancara. Wawancara ini pun diajukan kepada Kepala Madrasah MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung dan Waka Kurikulum untuk menanyakan tentang Implementasi Budaya Organisasi Dalam

³⁷ Mardalis. *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara. 2004. h 64.

³⁸ Cholid Narbuko dan Abu Achmad. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara. 2007. h 83-85.

Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.

b. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data yang kompleks karena melibatkan berbagai faktor dalam pelaksanaannya. Metode observasi ini merupakan metode utama dalam penelitian ini, karena dengan metode observasi penulis bisa mendapatkan informasi secara langsung dan juga memperoleh data secara lebih terinci dan jelas. Metode pengumpulan data observasi juga dapat digunakan untuk merekam berbagai fenomena yang terjadi. Teknik pengumpulan data observasi cocok digunakan untuk penelitian yang bertujuan untuk mempelajari perilaku manusia, proses kerja, dan gejala-gejala alam. Metode ini juga tepat dilakukan pada responden yang kuantitasnya tidak terlalu besar.³⁹

Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi non partisipan yaitu, bentuk observasi atau pengamatan, dimana peneliti tidak terlibat secara langsung atau tidak berperan secara langsung kedalam kegiatan yang diteliti.

³⁹ *Ibid*, Sugiyono, h. 27

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar, maupun elektronik.⁴⁰ Dengan demikian dokumentasi merupakan catatan yang berbentuk tulisan, gambar, maupun elektronik dari seseorang.

5. Uji Keabsahan Data

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai metode pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.⁴¹

Denzin dalam Moeleong, membedakan empat macam triangulasi diantaranya dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori.

a. Triangulasi Sumber Data

Adalah untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Dengan menggunakan triangulasi sumber seperti dokumen, arsip, dan hasil

⁴⁰ Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rodaskarya. 2010. h 221.

⁴¹ Sugiyono. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta. 2014. h 397.

wawancara maka peneliti bisa membandingkan informasi yang diperoleh melalui sumber dan sudut pandang yang berbeda.

Adapun langkah untuk mencapai kredibel tersebut ialah dengan cara :

- 1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara.
- 2) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
- 3) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
- 4) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.⁴²

b. Triangulasi Metode

Menurut Bachri dalam Imam Gunawan terdapat dua strategi yang dapat digunakan yaitu :

- 1) Pengecekan derajat kepercayaan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data.
- 2) Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data /dengan metode yang sama.⁴³

c. Triangulasi Penyidik

Triangulasi penyidik ialah dengan memanfaatkan peneliti atau pengamat lain untuk keperluan pengecekan kembali kredibilitas data.

⁴² *Ibid*, Lexy J, h 7.

⁴³ Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013, h 143.

Cara lainnya adalah membandingkan hasil pekerjaan seorang analisis dengan analisis lainnya.⁴⁴

d. Triangulasi Teori

Adalah memanfaatkan dua teori atau lebih untuk diadu dan dipadu. Untuk itu, diperlukan rancangan penelitian, pengumpulan data, dan analisis data yang lengkap, dengan demikian akan dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif.⁴⁵

Dengan demikian pada penelitian ini, uji kreadibilitas data hasil penelitian dilakukan dengan cara triangulasi sumber data yaitu dengan menggunakan berbagai sumber data seperti dokumen, arsip, hasil wawancara yang telah peneliti lakukan di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.

6. Analisis Data

Menurut Patton dalam buku M. Iqbal Hasan “analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar”.⁴⁶ Sedangkan menurut Bogdan dalam buku sugiyono “analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain”⁴⁷

Analisis data dalam penelitian, dilakukan pada saat pengumpulan data

⁴⁴ *Ibid*, Lexy J, h 331.

⁴⁵ *Ibid*, Imam Gunawan, h 221.

⁴⁶ M. Iqbal Hasan. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 2012. h 21.

⁴⁷ *Ibid*, Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*. h . 401.

berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti, sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel.⁴⁸ Dalam penelitian kualitatif, teknik analisis data yang digunakan sudah jelas, yaitu diarahkan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam proposal.⁴⁹ Aktivitas dalam analisis data yaitu :

a. Reduksi Data

Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga simpulan final dapat ditarik dan diverifikasi.⁵⁰ Menurut Mantja dalam Harsono, reduksi data berlangsung secara terus menerus sepanjang penelitian belum diakhiri. Hasil reduksi data ialah berupa ringkasan dari catatan lapangan, baik dari catatan awal, perluasan, maupun penambahan.⁵¹

b. Penyajian Data

Penyajian data adalah suatu rangkaian informasi yang memungkinkan kesimpulan riset dapat dilakukan. Penyajian data

⁴⁸ *Ibid*, Sugiyono. *Metode Penelitian Manajemen*. h .404.

⁴⁹ *Ibid*, Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, h. 405-412.

⁵⁰ Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: Universitas Indonesia: 1992, h. 173-174.

⁵¹ Suharsono Tjokrosujoso, *Analisis Data Penelitian*, Malang, : Proyek OPF Ikip Malang, 1995, h. 19-20.

dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan serta memberikan tindakan.⁵² Menurut Sutopo dalam Harsono, menyatakan bahwa sajian data berupa narasi kalimat, gambar/skema, jaringan kerja dan tabel sebagai narasinya.⁵³

c. Verifikasi Data

Merupakan kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.⁵⁴

Data yang terdapat dalam penelitian ini berupa kualitatif deskriptif yang dihasilkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya data-data tersebut dinyatakan dalam bentuk narasi deskriptif untuk menggambarkan peristiwa-peristiwa yang dialami oleh subyek. Tujuan dari analisis ini adalah untuk menggambarkan kejadian, yang faktual dan akurat mengenai fakta-fakta yang terjadi selama penelitian yang dilakukan di MTs Hassanuddin Teluk Betung Bandar Lampung secara sistematis. Penerapan teknik analisis deskriptif dilakukan melalui langkah-langkah seperti, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data.

⁵² *Ibid*, Miles dan Huberman, h. 84

⁵³ *Ibid*, Suharsono, h. 169

⁵⁴ *Ibid*, Suharsono, h. 169

BAB II

LANDASAN TEORI

A. BUDAYA ORGANISASI

1. Definisi Budaya Organisasi

Budaya berasal dari bahasa sansekerta, yaitu bentuk dari ‘budi’ atau ‘akal’. Sedangkan budaya atau kebudayaan dapat diartikan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan menjadi pedoman tingkah lakunya.⁵⁵

Menurut Fukuyama, sebagaimana dikutip oleh Sigit Suhardi yaitu “budaya organisasi adalah *common understanding* (pemahaman umum) para anggota organisasi untuk berperilaku sama, baik diluar maupun didalam organisasinya”⁵⁶

Sedangkan menurut Riyuzen budaya organisasi adalah suatu pola asumsi-asumsi dasar yang berkenan dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan tingkah laku yang diciptakan, dan dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, keunggulan, prestasi (kinerja), inovasi, kesatuan, keakraban, dan integritas organisasi yang dijadikan norma atau pedoman bagi para anggota

⁵⁵ F.X Suwanto dan D Koeshartono. *Budaya Organisasi Kajian Konsep dan Implementasi*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta. 2009. ISBN: 9789791317542, h 1.

⁵⁶ Sigit Suhardi. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: BPFE-UTS. 2003.

organisasinya untuk berperilaku saam dalam memecahan masalah-masalah organisasi baik diluar maupun didalam organisasi untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi.⁵⁷

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut, dapat dinyatakan bahwa “Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi, dan merupakan sebuah pembeda antar organisasi tersebut dengan organisasi yang lain”.

Selain dilihat dari aktivitasnya, organisasi dapat dilihat dari bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini dapat dilihat garis besar dalam organisasi dibagi menjadi empat bagian, yaitu :

- a. Berhubungan dengan aspek lingkungan, yaitu faktor geografis, faktor sarana san prasarana yang digunakan oleh organisasi.
- b. Berhubungan dengan aspek sosial, yaitu faktor suku, fokter usia, kepentingan, dan sebagainya.
- c. Berhubungan dengan aspek individu dan,
- d. Berhubungan dengan aspek variabel-variabel lainnya.⁵⁸

2. Indikator Budaya Organisasi

Dari pengertian diatas dapat ditarik suatu indikator budaya organisasi diantaranya

Menurut Eugene Mckenna, indikator budaya organisasi terbagi menjadi beberapa, sebagai berikut :

⁵⁷ Riyuzen. *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*. Lampung: Pusaka Media. ISBN: 9786025420566. 2016. h 4.

⁵⁸ Suharsimi Arikunto. *Organisasi dan Administrasi: Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. Yogyakarta. IKIP Yogyakarta. h 16.

a. Hubungan antar manusia

Hubungan antar manusia dengan manusia lainnya yaitu keyakinan masing-masing anggota bahwa mereka diterima secara benar dan tepat oleh organisasi yang diikutinya.

b. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang dalam bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dalam pekerjaan yang sudah ditetapkan.

c. Penampilan

Penampilan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang untuk seseorang⁵⁹

Sedangkan indikator budaya organisasi menurut Victor Tan dalam Wibowo, yaitu :

a. *Individual Initiative* (Inisiatif Perorangan)

Yaitu tingkat tanggung jawab dan kebebasan yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat.

b. *Risk Tolerance* (Toleransi Terhadap Resiko)

Yaitu sebuah dampak negatif yang berani diambil oleh suatu organisasi untuk mencapai sebuah tujuan tertentu.

c. *Control* (Pengawasan)

Yaitu jumlah aturan dan arahan yang digunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku para pekerja.

⁵⁹ Eugene Mckenna. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.

d. *Management Support* (Dukungan Manajemen)

Yaitu dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, memberi bantuan, dan memberi dukungan pada bawahannya.

e. *Communication Pattern* (Pola Komunikasi)

Yaitu suatu bentuk atau pola hubungan dua orang atau lebih dalam proses pengiriman dan penerimaan pesan yang tepat sehingga dapat dipahami.⁶⁰ Penggunaan pola komunikasi mempengaruhi efektivitas proses komunikasi. Katz dan Kahn menunjukkan bahwa komunikasi diantara anggota organisasi dibatasi. Pembatasan dilakukan mengenai siapa berbicara kepada siapa.⁶¹

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, indikator budaya organisasi yang peneliti pakai dalam penelitian adalah pendapat menurut Victor Tan, dikarnakan lebih cocok untuk dipakai sebagai acuan indikator dalam penelitian.

3. Fungsi Budaya dalam Organisasi

Kaitan dalam perilaku organisasi mengenai budaya organisasi memiliki peranan penting dalam sikap, keyakinan, dan kebiasaan yang ada di dalam organisasi tersebut yang dapat mempengaruhi keberadaan budaya organisasi tersebut, seperti budaya organisasi di madrasah.

⁶⁰ *Ibid.* Syaiful Bahri Djamarah. h 1.

⁶¹ *Ibid.* Deddy Mulyana. h 174.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, dalam penerapannya budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, seperti :

- a. Memberikan identitas organisasi kepada seluruh anggotanya.
- b. Memudahkan komitmen secara kolektif.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaanya.⁶²

Menurut Robbins, budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, antara lain :

- a. Untuk menetapkan tapal batas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Identitas bagi para anggota organisasi.
- c. Menimbulkan komitmen organisasi.
- d. Memantapkan sistem sosial organisasi atau sebagai perekat sosial organisasi.⁶³

Adapun fungsi budaya organisasi menurut sudut pandang Greenberg dan Baron adalah :

- a. Budaya memberikan rasa identitas

Saat persepsi dan nilai-nilai organisasi didefinisikan, semakin kuat orang-orang yang ada di dalam organisasi untuk dipersatukan dan menjadikan seseorang merasa penting dalam bagian organisasi tersebut.

⁶² Imam Machmali dan Ara Hidayat. *The Handbook Of Education Management*. Jakarta: Prenadamedia Group. 2016. h 67.

⁶³ *Ibid*, Riyuzen, h. 5-6.

b. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi

Terkadang bagi beberapa orang yang terlalu loyal kepada organisasi sulit untuk tidak memikirkan urusan pribadinya di dalam sebuah organisasi. Dikarnakan adanya *strong culture* dalam organisasi tersebut membuat beberapa orang fokus pada misi atau tujuan dalam program kerja yang telat ditetapkan.

c. Budaya memperjelas dan memperkuat perilaku

Budaya membimbing kita dalam perbuatan dan pekerjaan. Memberika petunjuk atas apa dan tidak dalam situasi tertentu, terutama bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan adanya kesetaraan untuk setiap individu yang memiliki perilaku berbeda dalam tugas yang sama dengan harapan dapat bekerja diwaktu dan tempat yang sama.⁶⁴

Dari berbagai pendapat diatas, dapat diketahui bahwa fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut :

a. Sebagai perekat bagi anggota dalam suatu organisasi

Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif para anggota yang nantinya memiliki rasa tanggungjawab atas organisasi, dan partisipasi.

b. Membentuk perilaku bagi anggota

Hal ini dimaksudkan agar karyawan dapa memahami bagaimana cara mencapai tujuan organisasi.

⁶⁴ Wibowo. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. Edisi 2. 2017. h 46-47.

c. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.

Masalah utama yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah internal. Budaya organisasi diharapkan nantinya berfungsi dalam mengatasi masalah-masalah tersebut.⁶⁵

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat dikatakan bahwa adanya fungsi budaya organisasi dapat memberikan sebuah efek yang besar dan bagus untuk setiap organisasi dalam mencapai visi dan misi yang ada di dalam sebuah organisasi itu sendiri. Budaya seperti sebuah perekat yang dapat melekatkan setiap anggotanya dalam menaati kebijakan atau peraturan yang berlaku didalam organisasi tersebut.

4. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya yang ada didalam sebuah organisasi merupakan suatu sistem yang dianut bersama oleh para anggota organisasi yang dimana organisasi tersebut membedakan budaya organisasinya dengan organisasi lain. Oleh sebab itu untuk memiliki kebudayaan yang berbeda dari yang lainnya diperlukan sebuah karakteristik tersendiri.

Budaya organisasi memiliki tujuh karakteristik primer yang dikemukakan oleh Robbins dalam Wibowo, karakteristik dasar dalam sebuah budaya organisasi, yaitu :

⁶⁵ *Ibid*, Moh. Prabundu Tika, h 14-15.

a. *Innovation and risk* (Inovasi dan Pengambilan resiko)

Yaitu, sejauh mana anggota organisasi terdorong dalam hal inovatif dan pengambilan resiko.

b. *Attention to detail* (Perhatian ke rinci)

Yaitu, sejauh mana anggota organisasi diharapkan mampu dalam memperlihatkan kecermatan akan analisa dan perhatian pada hal hal terinci.

c. *Outcome orientation* (Orientasi hasil)

Yaitu, sejauh mana anggota organisasi memajemen dan memusatkan perhatian kepada hasil, teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

d. *People orientation* (Orientasi orang)

Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

e. *Team orientation* (Orientasi tim)

Yaitu, sejauh mana anggota organisasi dalam melakukan tugasnya harus terorganisirkan bersama tim, bukan individualisme.

e. *Aggressives* (Agresivitas)

Yaitu, sejauh mana anggota organisasi agresive dalam persaingan yang kompetitif, dan bukannya bermalas malasan.

f. *Stability* (Stabilitas)

Yaitu, sejauh mana anggota organisasi menekankan dan mempertahankan *status quo* nya dibanding dengan pertumbuhan.⁶⁶

Selain dilihat dari aktivitasnya, organisasi dapat dilihat dari bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini dapat dilihat garis besar dalam organisasi dibagi menjadi empat bagian, yaitu :

- a. Berhubungan dengan aspek lingkungan, yaitu faktor geografis, faktor sarana dan prasarana yang digunakan oleh organisasi.
- b. Berhubungan dengan aspek sosial, yaitu faktor suku, faktor usia, kepentingan, dan sebagainya.
- c. Berhubungan dengan aspek individu dan,
- d. Berhubungan dengan aspek variabel-variabel lainnya.

Dari keterangan diatas dapat dipahami bahwa semua organisasi memiliki karakteristik budayanya masing-masing dan dapat menjadi sebuah pembeda dengan organisasi lainnya.

5. Pembentukan Budaya Organisasi

a. Unsur-Unsur Pembentukan Budaya Organisasi

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi. Menurut Dharma dan Akib membagi menjadi lima unsur, yaitu :

⁶⁶ Stephen P Robbins. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education International. 2001. h 510-511.

1) Lingkungan Usaha

Dimana organisasi beroperasi menentukan apa yang harus dilakukan agar menjadi sukses. Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan.

2) Nilai-Nilai

Merupakan konsep dasar dan kepercayaan dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat mempunyai sistem yang kompleks dan menyebar pada anggotanya.

3) Teladan Yang Menyebar Pada Anggota

Orang-orang yang mencontohkan nilai budaya kerja dan menjadi teladan, agar para anggota bisa mengikuti perilaku budaya kerjanya.

4) Tata Cara Dalam Organisasi

Program rutin kehidupan sehari-hari yang berupa perilaku yang harapan dari karyawan dan dikaitkan pada apa yang ingin dicapai organisasi.

5) Jaringan Budaya

Berupa komunikasi informasi dalam organisasi, yang fungsinya menyalurkan informasi dan memberikan pendapat terhadap informasi tersebut.⁶⁷

⁶⁷ Dharma S dan Akib H. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Pustaka Pelajar. 2005. h 25.

b. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Taliziduhu Ndraha membagikan ada beberapa proses pembentukan budaya organisasi, diantaranya yaitu :

- a) Pendiri organisasi
- b) Pemilik organisasi
- c) Sumberdaya manusia asing
- d) Luar organisasi
- e) Orang yang berkepentingan dengan organisasi (*stake holder*)
- f) Dan masyarakat.

Taliziduhu Ndraha juga mengemukakan bahwa proses pembentukan budaya dapat terjadi dengan cara :

- a) Kontak budaya
- b) Benturan budaya
- c) Penggalian budaya ⁶⁸

Dari kedua pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa pembentukan budaya tidak bisa dilakukan dalam waktu sekejap saja, melainkan memerlukan waktu yang sangat panjang bahkan memerlukan biaya yang tidak sedikit agat nilai-nilain yang ada di dalam organisasi dapat diterima.

⁶⁸ Taliziduhu Ndraha, Budaya Organisasi, Rhineka Cipta, 1997. h. 19

6. Ciri-Ciri Budaya Organisasi Kuat

Deal dan Kennedy mengemukakan bahwa ciri ciri budaya organisasi yang kuat, yaitu :

- a. Anggota anggota organisasi yang loyal kepada organisasi mengetahui dengan jelas apa tujuan organisasi tersebut, dan mengerti perilaku mana yang baik atau buruk yang dapat berimbas kepada organisasi.
- b. Nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi tidak hanya berhenti pada slogan saja, tetapi dipahami dan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan organisasi secara konsisten dan terus menerus.
- c. Organisasi memberikan tempat khusus bagi anggota organisasi yang berjasa dalam mengharumkan nama organisasi tersebut.
- d. Memiliki jaringan kultural yang dapat menampung cerita kehebatan anggota organisasi dimasanya.

Lalu menurut Robbins ciri ciri budaya organisasi yang kuat, yaitu :

- a. Menurunnya tingkat keluar dalam organisasi.
- b. Adanya kesepakatan di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang harus dipertahankan dalam organisasi.
- c. Adanya pembinaa secara kohesif, komitmen, dan kesetiaan untuk organisasi.⁶⁹

⁶⁹ *Ibid.* Moh. Prabundu Tika. h 110-111.

Dari kedua pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa, budaya organisasi yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku-perilaku anggotanya dikarenakan tingginya tingkat kebersamaan antar anggota.

7. Manfaat Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat memberikan kontribusi positif terhadap keberhasilan organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi, karena budaya merupakan doktrin sekaligus sebagai perekat anggota organisasi dalam menaati aturan atau kebijakan yang berlaku dalam organisasi tersebut. Robbins seperti dikutip Sutrisno mengemukakan manfaat budaya organisasi adalah untuk :

- a. Budaya mempunyai suatu peran pembeda.
- b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual.
- d. Budaya organisasi dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Berdasarkan uraian tersebut, maka manfaat lain dari budaya organisasi diantaranya sebagai berikut :

- a. Sebagai daya rekat anggota organisasi.
- b. Sebagai acuan atau kompas terhadap personil dalam melakukan suatu pekerjaan.
- c. Untuk mensinergikan atau menyatukan langkah anggota organisasi.
- d. Sebagai alat atau strategi untuk memotivasi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.
- e. Sebagai kontribusi positif terhadap organisasi dalam meningkatkan produktivitasnya.
- f. Untuk memperlancar komunikasi antar sesama personil.
- g. Sebagai teknik penyelesaian konflik organisasi.⁷⁰

Berdasarkan pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa, manfaat dari budaya organisasi adalah sebagai pembeda dari organisasi lainnya, bentuk identitas anggota dan juga menyamakan visi misi yang ada.

8. Dampak Budaya Organisasi

Kesinambungan organisasi sangat tergantung pada budaya yang dimiliki, budaya organisasi dapat memberikan dampak sebagai daya saing andalan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan. Budaya organisasi pun dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi atau arah pandang anggota terhadap suatu permasalahan, sehingga akan menjadi satu

⁷⁰ *Ibid*, Jurman, h. 281.

kekuatan dalam pencapaian atau tujuan organisasi. Beberapa dampak budaya organisasi dalam Sikuyagora, yaitu :

- a. Budaya organisasi membentuk perilaku anggota dengan mendorong pencampuran core values dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.
- b. Budaya organisasi membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya.
- c. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota; dengan budaya yang kuat anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya.
- d. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu, Menjaga stabilitas organisasi; komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi relatif stabil.⁷¹

Berdasarkan pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa, keempat dampak tersebut menunjukkan bahwa budaya dapat membentuk perilaku dan tindakan anggota dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh

⁷¹ Stephen P Robbins. *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhalindo 1996.

karena itu, nilai-nilai yang ada dalam organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada diri setiap anggota yang ada didalamnya.

9. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Permasalahan pada dasarnya sangat identik dengan organisasi. Sebab keberagaman sikap dan perilaku anggota organisasi dapat memunculkan permasalahan internal dan eksternal organisasi. Sutrisno mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu :

- a. Faktor organisasi, termasuk struktur dan teknologi.
- b. Faktor lingkungan, termasuk lingkungan interenal dan lingkungan eksternal.
- c. Faktor anggota, dan
- d. Faktor praktek manajemen

Menurut Jurman, pengaruh budaya kerja terhadap organisasi dapat dibedakan atas tiga aspek pengaruh yakni :

- a) Pengaruh mengarahkan (*direction*), berarti budaya akan menyebabkan atau menggerakkan organisasi mengikuti suatu arah atau tujuan tertentu. Budaya akan mempengaruhi perilaku dalam pencapaian tujuan organisasi.
- b) Pengaruh merambatkan (*pervasiveness*), adalah derajat dimana budaya sudah merambat atau meresap dan menjadi wawasan bersama diantara anggota organisasi.

- c) Pengaruh menguatkan (*strength*), adalah derajat dimana budaya sudah mengakar kuat pada setiap anggota organisasi.⁷²

Berdasarkan kedua pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa, perubahan budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh keinginan-keinginan manajer atau pimpinan organisasi. Oleh karena itu, pihak manajer atau pimpinan harus berhati-hati dalam menetapkan suatu aturan atau kebijakan, termasuk dalam menentukan budaya dan nilai-nilai organisasi.

10. Jenis - Jenis Budaya Organisasi

Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi, sebagai berikut :

a. Budaya Rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sarana bagi tujuan kinerja yang ditujukan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).

b. Budaya Ideologi

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat, dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan, dari luar, perolehan sumberdaya dan pertumbuhan).

⁷² *Ibid.* Jurman. h 277.

c. Budaya Konsesus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsesus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).

d. Budaya Hierarkis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, koordinasi) ⁷³

Berdasarkan pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa, kunci utama dalam penyampaian proses informasi budaya organisasi berasal pada pola komunikasi. Karna penggunaan pola komunikasi mempengaruhi efektivitas proses komunikasi.

11. Peran Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Melalui Reward dan Insentif

Nilai-nilai dan keyakinan dasar para pendiri organisasi sangat memberi pengaruh terhadap kebijakan dan praktik manajemen organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan, termasuk di dalamnya pemberian *reward* dan insentif.

Menurut Matesson dan Ivancevicse bagaimana dikutip Syafaruddin mengemukakan “Dalam manajemen ilmiah sangat ditekankan kegunaan potensial dari pembayaran sebagai pendorong

⁷³ *Ibid* . Moh. Prabundu Tika. h 7-8.

dalam banyak rata-rata, bonus, pembagian keuntungan, rencana pembayaran insentif lainnya”.⁷⁴

Berdasarkan pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa, pemberian *Reward* merupakan salah satu strategi yang sangat tepat dalam mendorong semangat para anggota untuk meningkatkan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi.

12. Peran Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam

Berkaitan dengan pandangan Islam, maka budaya organisasi yang dimaksud dalam pandangan Islam adalah budaya organisasi yang dibangun dari nilai-nilai ajaran Islam atau pesan Allah SWT dan Rasul-Nya, Muhammad SAW. Sehingga budaya organisasi yang dibangun dari nilai-nilai ajaran Islam ini disebut budaya organisasi yang Islami. Dengan demikian, budaya organisasi yang Islami adalah suatu sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan individu-individu di dalam organisasi, struktur organisasi dan sistem pengawasan di dalam organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai atau prinsip-prinsip ajaran Islam.

Islam memberikan pandangan bahwa setiap individu memiliki kewajiban moral untuk berusaha semaksimal mungkin dalam melaksanakan semua aturan (syari'ah) Islam di segala aspek kehidupan, termasuk dalam pencaharian kehidupan (ekonomi) dan lebih khusus

⁷⁴ *Ibid.* Jurman. h 284.

pada urusan budaya kerja atau budaya organisasional. Budaya kerja atau budaya organisasional yang merupakan bagian ekonomi Islam, tidak lepas dari konsep-konsep Islam yang harus dilaksanakan dalam bidang tersebut. Menurut Abdul Manan dalam Lukman Hakim, berpendapat bahwa konsep dasar yang menjadi landasan ekonomi Islam dapat dijadikan landasan budaya kerja sebagai budaya organisasi yang Islami. Budaya organisasi yang Islami tersebut antara lain didasarkan pada tiga konsep fundamental, yaitu :

a. Tauhid

Adalah konsep yang paling penting dan mendasar, sebab konsep ini merupakan dasar pelaksanaan segala aktivitas atau tindakan, baik yang menyangkut ibadah maupun muamalah. Tauhid mengandung implikasi bahwa alam semesta diciptakan oleh Allah SWT dan sekaligus sebagai pemilik mutlak alam semesta ini. Segala sesuatu yang Allah ciptakan mempunyai satu tujuan.

Tujuan inilah yang memberikan makna dari setiap eksistensi alam semesta ini dimana manusia merupakan salah satu bagian di dalamnya. Manusia yang dibekali dengan akal pikiran yang dikombinasikan dengan kesadaran ketuhanan yang inheren dituntut untuk hidup berbudaya dalam kepatuhan dan ibadah kepada Allah SWT. Dengan demikian, konsep tauhid bukanlah sekedar pengakuan realitas semata, tetapi juga suatu respons aktif terhadapnya.

b. Khalifah

Disini bermakna pemimpin atau pengelola. Seorang individu harus meyakini bahwa apapun yang diciptakan oleh Allah di bumi ini adalah untuk kebaikan, dan apapun yang Allah berikan kepada manusia adalah sebagai sarana untuk menyadarkan atas fungsinya sebagai pengelola bumi (khalifah). Oleh karena Allah telah menciptakan manusia sebagai khalifah Allah, maka manusia bertanggung jawab kepada-Nya dalam bekerja sesuai petunjuk-Nya. Sehingga landasan kedua dalam budaya organisasional yang Islami adalah konsep khalifah (kepemimpinan) dalam rangka bertanggung jawab terhadap manajemen organisasi dan kelak akan dipertanggung jawabkan di akhirat nanti.

c. Keadilan

Keadilan disini dipahami oleh seorang individu bahwa ketika dia bekerja harus mentaati syariat Islam (hukum/aturan Allah) dan mengikuti petunjuk yang diberikan Rasulullah SAW, bukan menurut hawa nafsunya atau dengan cara batil demi mengejar keuntungan yang sebesar-besarnya. Karena apabila dalam bekerja atau bermuamalah menurut aturan konvensional atau aturan kapitalis, maka cara apapun sah-sah saja sekalipun dengan cara yang batil/tidak baik, yang penting keuntungannya maksimal. Jadi adil disini adalah berdasarkan aturan Allah SWT dan Sunnah Nabi SAW.

Karakteristik budaya organisasi yang Islami menurut Abdul Manan dalam Lukman Hakim adalah sebagai berikut :

a. Bekerja Merupakan Ibadah

Ketika seorang individu melakukan aktivitas atau bekerja, dalam menjalankan pekerjaannya menggunakan prinsip-prinsip Islami, dimana prinsip-prinsip tersebut meliputi kejujuran, amanah, kebersamaan, tidak mementingkan diri sendiri, dan lainlain. Ketika bekerja, dalam menjalankannya menggunakan prinsip-prinsip tersebut maka aktivitas kerja itu dianggap ibadah yang berarti ada nilainya di sisi Allah SWT.

b. Bekerja Dengan Azas Manfaat dan Maslahat

Dengan azas manfaat dan maslahat seorang individu dalam menjalankan proses aktivitasnya tidak semata-mata mencari keuntungan maksimum untuk menumpuk aset kekayaan. Aktivitas kerja bukan semata-mata karena profit ekonomis yang diperolehnya, tetapi juga seberapa penting manfaat keuntungan tersebut atau kemaslahatan bagi orang banyak. Sehingga pemilik atau pemimpin organisasi yang Islami tentunya menjadikan objek utama proses bekerja sebagai “memperbesar atau memperbanyak sedekah” karena pengeluaran untuk sedekah merupakan sarana untuk memuaskan keinginan Tuhan, dan akan mendatangkan keberuntungan terhadap organisasi/institusi tersebut, seperti meningkatnya permintaan atas usahanya.

c. Bekerja dengan mengoptimalkan kemampuan akal

Dengan mengoptimalkan kemampuan seorang individu dalam bekerja, perlu berusaha mengoptimalkan kemampuan yang telah Allah berikan kepadanya, baik kemampuan akal fikirannya (kecerdasannya) maupun keprofesionalitasnya.

d. Bekerja dengan penuh keyakinan dan optimistik

Seorang individu harus yakin bahwa apapun yang diusahakannya sesuai dengan ajaran Islam sehingga hal itu tidak akan membuat hidupnya menjadi kesulitan. Apabila ada kesulitan maka Allah pasti akan menunjukkan jalan keluarnya.

e. Bekerja dengan syarat adanya sikap tawazun (keberimbangan)

Seorang individu yang bekerja harus mensyaratkan adanya sikap tawazun (keberimbangan) antara kepentingan umum dan kepentingan khusus. Keduanya tidak dapat dianalisis secara hirarkis melainkan harus diingat sebagai satu kesatuan. Bekerja dapat menjadi haram apabila aktivitas yang dihasilkan ternyata hanya akan mendatangkan dampak membahayakan orang banyak, mengingat adanya pihak-pihak yang dirugikan dari aktivitas kerja tersebut.

f. Bekerja dengan unsur halal dan menghindari unsur haram

Seorang individu harus menghindari pekerjaan yang mengandung unsur haram antara lain keuangan mengandung riba, kebijakan yang tidak adil, pemasaran yang menipu, dan sebagainya. Bekerja harus dilakukan dengan unsur yang halal misalkan,

keuangan yang transparan, keadilan ditegakkan, usaha halal, dan lain lain.⁷⁵

Berdasarkan pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa, budaya organisasi yang Islami adalah suatu sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan individu-individu di dalam organisasi, struktur organisasi dan sistem pengawasan di dalam organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai atau prinsip-prinsip ajaran Islam.

B. KINERJA GURU

1. Definisi Kinerja

Pada dasarnya kinerja merupakan terjemahan dari *performance*, yang secara etimologis berasal dari kata *perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. Dalam hal ini Usman mengemukakan, “Kinerja adalah unjuk kerja yang ditampilkan melalui kecakapan dan motivasi yang ditunjukkan oleh setiap pegawai, baik secara kualitas maupun kuantitas, dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan tanggungjawab yang diembankan kepadanya ”. Berdasarkan hal tersebut, kinerja adalah merupakan suatu kemampuan (*skill*) kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seseorang dalam mewujudkan hasil kerja yang optimal. Keterampilan (*skill*) sangat diperlukan dalam suatu pekerjaan, karena

⁷⁵ Lukman Hakim. *Membangun Budaya Organisasi Unggul sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Kompetitif*. Jurnal Manajemen dan Bisnis. Volume 15. Nomor 2. 2011. h 148-158.

keterampilan merupakan aktivitas yang mencul dari seseorang melalui proses dari pengetahuan, kemampuan, kecakapan *Interpersonal*, dan kecakapan teknis, termasuk tenaga pendidik dimadrasah.

Sedangkan menurut Moeheriono kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja seorang pendidik dapat diketahui dan diukur jika individu telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan organisasi. Oleh sebab itu jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.⁷⁶

Dengan demikian, hasil dari kinerja adalah unjuk kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugasnya yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya seperti :

- a. pemahaman tugas
- b. melaksanakan tugas
- c. bekerja sesuai dengan waktu kerja
- d. penilaian terhadap kualitas kerja
- e. menciptakan suasana kerja kondusif

⁷⁶ Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Competency Based Human Resource Management*. Jakarta: GhaliaIndonesia. 2009. h 60.

f. komunikasi dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan organisasi.⁷⁷

Adapun penilaian kinerja Menurut Wilson Bangun penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.⁷⁸

Kinerja guru juga berguna sebagai dasar dan alat untuk mengetahui sejauh mana guru dapat menyelesaikan pekerjaannya, untuk memotivasi guru, serta memperbaiki dan mengembangkan kecakapan guru. Sehingga dapat mempermudah dalam penempatan maupun balas jasa yang akan diberikan sesuai dengan prestasi yang telah mereka dapatkan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat dijelaskan bahwa penilaian atau evaluasi kinerja merupakan suatu alat untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan yang efektif dan efisien.

2. Definisi Kinerja Guru

Peningkatan kinerja (*performance*) guru merupakan kegiatan manajemen organisasi dalam menata personil sekolah, sehingga pendidik sebagai *leading sector* dapat memberikan kontribusi positif terhadap organisasi. Agung menjelaskan bahwa “ Seorang pendidik

⁷⁷ Isnaeni Wuryantina. *Budaya Organisasi Sekolah Dan Motivasi Berprestasi Dengan Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Negeri Gugus Adiarsa Karawang Barat*. Jurnal Pendidikan Dasar. Volume 6 Edisi 2. 2015.

⁷⁸ Wilson Bangun. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga. 2012. h 231.

harus senantiasa berupaya memperluas wawasan dan pengetahuannya, baik untuk dirinya sendiri maupun sebagai bagian dalam pelaksanaan fungsi dan tugas mengajarnya”. Dalam rangka meningkatkan kinerja pendidik pihak manajemen harus melakukan berbagai terobosan-terobosan, baik dari segi *reward* maupun faktor-faktor penunjang pendidikan lainnya.⁷⁹

Menurut Sri Harmonika, kinerja guru atau prestasi kerja (*performance*) merupakan hasil yang dicapai oleh pendidik dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta penggunaan waktu. Kinerja guru akan baik jika pendidik telah melaksanakan unsur-unsur yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerjasama dengan semua warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa, kepribadian yang baik, jujur dan obyektif dalam membimbing siswa, serta tanggungjawab dalam tugasnya.⁸⁰

Dari kedua pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa, keberhasilan peserta didik dipengaruhi oleh kinerja guru yang maksimal. Seorang pendidik pun harus berupaya memperluas wawasan dan

⁷⁹ *Ibid.* Jurman. h 285.

⁸⁰ *Ibid.* Sri Harmonika. h 75-77.

pengetahuannya, baik untuk dirinya sendiri maupun sebagai bagian dalam pelaksanaan fungsi dan tugas mengajarnya.

3. Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja (*performance indicators*) merupakan suatu istilah yang dipergunakan untuk mengukur kinerja (*performance measures*), dengan demikian prestasi kerja personil organisasi dapat terlihat dan terukur, sehingga standar kinerja dapat ditentukan oleh organisasi. Rusman mengemukakan, “Kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi”.

Konsep dasar kinerja di atas menunjukkan bahwa indikator kinerja sangatlah mempengaruhi efektivitas kinerja, baik secara individual maupun organisasi. Rusman mengemukakan indikator kinerja guru meliputi :

a. Perencanaan program kegiatan pembelajaran

Tahap perencanaan guru dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang akan berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dalam hal ini dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru.

Umumnya guru-guru hanya dituntut dua macam program pembelajaran, yaitu program pembelajaran untuk jangka panjang dan untuk waktu jangka pendek, yaitu untuk setiap pokok bahasan.

Adapun komponen yang dimiliki oleh program semesteran terdiri atas :

- 1) Tujuan/kompetensi sesuai dengan kurikulum.
- 2) Pokok materi sesuai dengan materi yang akan diajarkan.
- 3) Alternatif metode yang akan digunakan.
- 4) Alternatif media dan sumber belajar yang akan digunakan.
- 5) Evaluasi pembelajaran.
- 6) Alokasi waktu yang tersedia.
- 7) Satuan pendidikan, kelas, semester, dan topik bahasan.

Sedangkan untuk program pembelajaran jangka pendek yang sering dikenal istilah progra pokok atau satuan pelajaran. Merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari progm semesteran dan ditandai oleh adanya unsur-unsur :

- 1) Tujuan pembelajaran khusus atau indikator
- 2) Pokok materi yang akan disajikan.
- 3) Kegiatan pembelajaran.
- 4) Alternatif penggunaan media dan sumber belajar.
- 5) Alat evaluasi yang digunakan.

b. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran dikelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media sumber belajar dan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggungjawab guru secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

c. Pengelolaan kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif dikelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar. Melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa yang tujuannya adalah untuk memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

d. Penggunaan media dan sumber pembelajaran

Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pelajaran), merangsang pikiran, segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa sehingga dapat mendorong

proses pembelajaran. Sedangkan yang dimaksudkan dengan sumber belajar adalah buku pedoman.

Kemampuan menguasai sumber belajar disamping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku atau sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi dalam proses pembelajaran. Kemampuan penggunaan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media audio visual.

e. Penggunaan metode pembelajaran

Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang disampaikan. Metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kekurangan dilihat dari berbagai sudut, namun metode apapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai nantinya.

f. Evaluasi/ Penilaian pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara

evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan dan penggunaan hasil evaluasi.⁸¹

Dari pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa, indikator kinerja sangatlah mempengaruhi efektivitas kinerja, baik secara individual maupun organisasi. Dan kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi.

4. Faktor- Faktor Penghambat Dalam Kinerja Guru

Faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja guru disebabkan oleh rendahnya sosialisasi kebijakan atau peraturan sekolah, sistem koordinasi rendah, sistem komunikasi kurang lancar, disiplin kerja rendah, dan rendahnya keterlibatan komite dalam pengambilan keputusan-keputusan sekolah. Faktor-faktor ini baik secara langsung atau tidak menjadi penghambat peningkatan kinerja guru pada suatu organisasi sekolah.

Untuk memahami faktor-faktor penghambat tersebut di atas, maka secara singkat diuraikan sebagai berikut :

a. Sosialisasi Kebijakan atau Peraturan Sekolah

Dalam persepektif administrasi pendidikan, kegiatan sosialisasi peraturan sekolah merupakan faktor yang penting dilakukan untuk memperjelas peran dan tanggung jawab seorang guru atau pegawai. Kegiatan sosialisasi adalah sebagai proses

⁸¹ *Ibid.* Rusman. h 340-342.

penanaman nilai-nilai, norma, aturan yang berlaku dalam organisasi disampaikan kepada seluruh warga sekolah sehingga tumbuh kepercayaan dalam diri untuk menerapkannya pada perilaku. Gibson seperti dikutip Sutrisno mengatakan, “ Sosialisasi sebagai suatu aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk mengintegrasikan tujuan-tujuan organisasional dan individual” Oleh sebab itu kurangnya sosialisasi peraturan dan kebijakan sekolah terhadap guru atau pegawai akan mengakibatkan hal-hal negatif terhadap produktivitas organisasi, seperti terjadinya kebingungan kerja dan kesalahpahaman antar personil.

b. Sistem Koordinasi

Koordinasi antar personil dapat mensinergikan kegiatan antara apa yang diharapkan oleh sekolah dengan apa yang dilaksanakan oleh guru dilapangan. Senada dengan hal tersebut, maka Rusman menyimpulkan bahwa: “Koordinasi ialah proses mengintegrasikan (memadukan) mensinkronisasikan, dan menyederhanakan pelaksanaan tugas yang terpisah-pisah secara terus menerus untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”.

c. Sistem Komunikasi

Berdasarkan asumsi peneliti bahwa, komunikasi antar sesama warga sekolah merupakan suatu faktor yang menentukan tinggi rendahnya kinerja guru. Sutrisno menegaskan bahwa : “Komunikasi memegang peran yang sangat penting dalam suatu

interaksi sosial, oleh karena itu berpengaruh dalam dunia kerja. Semakin efektif komunikasi yang dibina dalam tiap-tiap departemen, maka semakin produktif perilaku karyawan dalam menjalankan pekerjaannya”. Dengan demikian, komunikasi yang harmonis perlu diberdayakan dan dipertahankan demi untuk menjaga keakraban dan kekeluargaan dalam suatu organisasi.

d. Disiplin Guru

Disiplin personil menjadi salah satu faktor utama untuk meningkatkan kinerja personil, agar tujuan organisasi dapat tercapai sebagaimana yang diharapkan. Idealnya disiplin merupakan kesadaran personil untuk mau menaati dan menghormati peraturan yang berlaku pada sebuah organisasi. Hal ini sesuai pendapat Hasibuan yang menyatakan, “Kedisiplinan adalah kesadaran atau kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”

Disiplin adalah merupakan kunci keberhasilan dari suatu kegiatan, budaya disiplin yang kuat dan tertanam pada diri setiap individu merupakan aset yang tidak ternilai harganya, karena dengan disiplin tinggi, maka seseorang tidak membutuhkan pengawasan dari pihak lain, akan tetapi pengawasan cukup dari dalam diri individu itu sendiri. Selain itu disiplin sangat identik dengan moral seorang guru, karena guru merupakan teladan bagi siswanya dan masyarakat. Guru yang memiliki kedisiplinan secara

tidak langsung akan terangkat martabat dan marwahnya sebagai tenaga pendidik yang profesional.

e. Keterlibatan Komite dalam Pengambilan Keputusan

Secara teoretis, komite sekolah merupakan badan atau lembaga non profit dan non politis. Lembaga ini dibentuk secara demokratis pada tingkat satuan pendidikan sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan. Komite sekolah secara umum berperan sebagai :

- 1) Pemberi pertimbangan (*advisoryagency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan ditingkat satuan pendidikan.
- 2) Pendukung (*supportinagency*) baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.
- 3) Pengontrol (*controllingagency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan disatuan pendidikan.
- 4) Mediator (*mediatoragency*) antara pemerintah (eksekutif) dengan masyarakat di satuan pendidikan.

Dengan demikian, keterlibatan komite dalam pengambilan keputusan dan kebijakan sekolah sangat menentukan keberhasilan

sekolah dalam mencapai tujuan yang diinginkan, karena dengan keterlibatan komite akan membuat kepala sekolah dan dewan guru lebih berhati-hati dalam melaksanakan tugas-tugasnya, karena keputusan tersebut merupakan sebuah amanah dari masyarakat (wali murid).⁸²

Dari pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa, segala penghambat yang ada dapat terselesaikan jika adanya sistem koordinasi yang baik, adanya pola komunikasi yang baik, dan etos kerja yang baik.

5. Pembinaan Kinerja Guru dalam Pembelajaran

Kinerja guru dalam pembelajaran merupakan wujud hasil kerja dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi hasil belajar siswa. Guru merupakan orang yang sangat berperan dalam setiap pencapaian pendidikan di madrasah. Oleh karena itu, guru dituntut untuk dapat menguasai berbagai kompetensi. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, kompetensi tersebut diantaranya adalah kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Kompetensi Guru yang menjelaskan bahwa keempat kompetensi tersebut harus dikembangkan secara utuh karena merupakan faktor penentu keberhasilan seorang guru dalam pelaksanaan tugasnya. Kompetensi pedagogik meliputi kemampuan guru dalam memahami

⁸² *Ibid.* Jurman. h 286-290.

hal-hal yang berkaitan dengan peserta didik. Termasuk didalamnya mengenai perancangan, pelaksanaan, dan evaluasi hasil pembelajaran. Kompetensi kepribadian berkaitan dengan sikap personal guru yang dapat mencerminkan kepribadian yang baik pada siswa-siswanya. Kompetensi sosial berkaitan dengan hubungan guru dengan pihak lainnya, termasuk didalamnya dalam hal berkomunikasi dan bergaul. Kompetensi profesional meliputi hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas guru sebagai tenaga pengajar, mencakup penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam.⁸³

Dari keterangan diatas dapat dijelaskan bahwa, pembinaan kinerja guru dalam pembelajaran merupakan suatu keharusan yang dilakukan guru guna menambah cakupan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, teruntuk dirinya maupun untuk peserta didiknya.

6. Peranan Guru dalam Pembelajaran

Menurut Syaiful Bahri, banyak peran yang diperlukan oleh seorang guru sebagai pendidik, diantaranya yaitu :

a. Korektor

Sebagai seorang korektor, seorang guru harus bisa membedakan mana nilai- nilai yang baik dan yang tidak. Kedua nilai ini mungkin sudah anak didik miliki dalam dirinya dan mungkin telah mempengaruhinya sebelum anak didik masuk kesekolah. Peran

⁸³ *Ibid.* Majdina Ghaisani Ifliya. h 34-35.

seorang korektor yaitu, menilai dan mengoreksi semua sikap, tingkah laku, dan perbuatan anak didiknya. Koreksi yang harus guru lakukan terhadap sikap dan sifat anak didiknya tidak hanya disekolah, tetapi berlaku diluar sekolah pun harus dilakukan. Sebab tidak jarang diluar jam sekolah, anak didik banyak melakukan pelanggaran terhadap norma-norma susila, moral, sosial, dan agama yang hidup di masyarakat.

b. Inspirator

Persoalan belajar adalah masalah utama anak didik. Guru harus dapat memberikan petunjuk yang baik kepada anak didiknya. Petunjuk tidak harus bertolak belakang dari sejumlah teori-teori yang ada, melainkan dari pengalaman guru itu pun sudah sebagai petunjuk. Dalam menyelesaikan sebuah masalah tidak harus sama seperti teori yang ada, tetapi bagaimana melepaskan masalah yang dihadapi oleh peserta didik.

c. Informator

Seorang guru perlu memberikan informasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, selain sejumlah mata pelajaran yang telah diprogramkan dalam kurikulum. Untuk menjadi informator yang baik dan efektif penguasaan adalah kuncinya, yang ditopang dengan penguasaan bahan yang akan diberikan oleh anak didik.

d. Organisasitor

Sebagai organisator adalah peranan lain seorang guru. Dalam bidang ini guru memiliki kegiatan pengelolaan kegiatan akademik, menyusun tata tertib sekolah, menyusun kalender akademik dan sebagainya. Semuanya diorganisasikan sehingga dapat mencapai efektivitas dan efisiensi dalam pembelajaran bersama anak didik.

e. Motivator

Dalam upaya memberikan motivasi kepada anak didiknya, guru dapat menganalisis alasan yang melatarbelakangi anak didik malas untuk belajar dan menurun prestasi belajarnya disekolah. Motivator dapat efektif jika dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan anak didik. Keanekaragaman cara belajar memberikan penguatan kepada anak didik.

f. Inisiator

Dalam perannya, guru harus menjadi pencetus ide-ide kemajuan dalam pendidikan dan pengajaran. Proses interaksi edukasi yang ada sekarang harus segera diperbaiki sesuai perkembangan ilmu dan teknologi di bidang pendidikan. Kompetensi guru juga harus diperbaiki keterampilannya dalam penggunaan media pendidikan dan pengajaran harus mengitu perkembangan zaman yang ada.

g. Fasilitator

Guru sebaiknya menyediakan fasilitas memadai yang memungkinkan dapat memudahkan dalam proses kegiatan belajar

mengajar. Lingkungan belajar yang tidak memungkinkan akan menghambat kegiatan belajar mengajar, seperti ruang kelas yang pengap, kursi meja yang berantakan, dan fasilitas media pembelajaran yang tidak ada.

h. Pembimbing

Peran guru yang tidak kalah penting yaitu sebagai pembimbing. Tanpa bimbingan, anak didik akan mengalami kesulitan dalam menghadapi perkembangan dirinya. Ketidakmampuan peserta didik menyebabkan lebih banyak bergantung dengan bantuan guru. Tapi semakin dewasa peserta didik akan mulai berkurang ketergantungannya. Jadi, bagaimana pun juga bimbingan dari guru pun sangat diperlukan pada saat anak didik belum mampu mengatasi masalahnya sendiri.

i. Pengelola Kelas

Kelas adalah tempat atau ruangan yang berisi peserta didik dan pendidik dalam menerima bahan pelajaran dari pendidik⁸⁴

Dari keterangan diatas dapat dijelaskan bahwa, banyaknya peran guru yang dilakukan dalam pembelajaran, yang diharapkan mampu melakukan berbagai peran yang dilakukan terutama dibagian korektor dan inisiator.

⁸⁴ Syaiful Bahri Djamarah. *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif*. Jakarta: Rineka Cipta. ISBN: 9789790980730. Edisi Revisi. 2014. h 35-37.

7. Kedudukan Guru Dalam Struktur Pengorganisasian

Guru adalah kunci pendidikan di tingkat satuan pendidikan. Dikatakan sebagai kunci dikarenakan berjalan atau tidaknya sebuah pembelajaran dikelas merupakan tanggungjawab guru itu sendiri. Oleh karena itu, program Pendidikan Guru Berdasarkan Kompetensi (PGBK) mengasumsikan guru sebagai berikut :

- a. Guru merupakan agen pembaharuan.
- b. Guru berperan sebagai pemimpin dan pendukung nilai-nilai masyarakat.
- c. Guru sebagai fasilitator memungkinkan terciptanya kondisi yang baik tentang subjeknya didiknya untuk belajar.
- d. Guru bertanggung jawab atas hasil belajar peserta didiknya.
- e. Pendidik tenaga kependidikan dituntut untuk menjadi contoh dalam pengelolaan proses belajar mengajar bagi calon guru yang menjadi subjek didiknya.
- f. Guru bertanggungjawab secara profesional terus menerus meningkatkan kemampuannya.
- g. Guru menjunjung tinggi kode etik profesionalnya.

Richardson menjelaskan kedudukan guru dalam struktur organisasi tingkat pendidikan adalah teknis. Fungsi teknis tersebut adalah guru secara profesional bertanggungjawab dalam pengambilan

keputusan mengenai apa yang diajarkan sesungguhnya, dan bagaimana mengajarkannya.⁸⁵

Dari keterangan diatas dapat dijelaskan bahwa, kedudukan guru dalam struktur organisasi bagaikan sebuah kunci, yang dimana berjalan atau tidaknya sebuah pembelajaran dikelas merupakan tanggungjawab guru itu sendiri. Jadi, guru bertanggung jawab atas hasil belajar para peserta didiknya dan bertanggungjawab secara profesional untuk terus menerus meningkatkan kemampuannya.

C. PENELITIAN RELEVAN

Secara umum, sesungguhnya banyak penelitian yang hampir mirip dengan penelitian yang peneliti lakukan ini. Dibawah ini peneliti tampilkan beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian yang peneliti lakukan, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Yeni Setiawati (2019) di Universitas Raden Intan Lampung tentang “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Guru Di SD Ar-Raudah Bandar Lampung” peneliti menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru di SD Ar-Raudah Bandar Lampung. Adapun presentase besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja di SD Ar-

⁸⁵ Ali Imron. *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. ISBN: 9786022172536. Edisi ke 1. Cetakan ke 2. 2014. h 108-109.

Raudah Bandar Lampung adalah sebesar 15%, sedangkan sisanya 85% dipengaruhi oleh faktor lain.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Fadhilah dan Cut Nurul Fahmi (2017) di Universitas Serambi Mekkah tentang “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Atas Di Kabupaten Aceh Besar” peneliti menyimpulkan bahwa, budaya organisasi mempunyai kaitan yang positif terhadap kinerja guru. Dengan demikian kinerja guru akan meningkat apabila ada budaya yang kondusif yang berkembang. Budaya organisasi dapat dilihat dari aturan dan kebijakan dalam pembagian tugas, iklim organisasi, kebiasaan dan norma yang berlaku disekolah, perumusan visi dan misi dalam meningkatkan komitmen dan keterampilan yang ditampilkan oleh guru.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Harmonika di Mts Negeri Batu Dan Smp Ar-Rohmah Putri Malang tentang Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru, peneliti menyimpulkan bahwa, guru mulai tumbuh nilai disiplin kerja, tumbuh rasa saling menghormati dan menghargai, siswa tumbuh prestasi lebih beragam baik dalam bidang akademik maupun non akademik, masyarakat mulai tumbuh minat dan kepercayaan masyarakat tinggi.

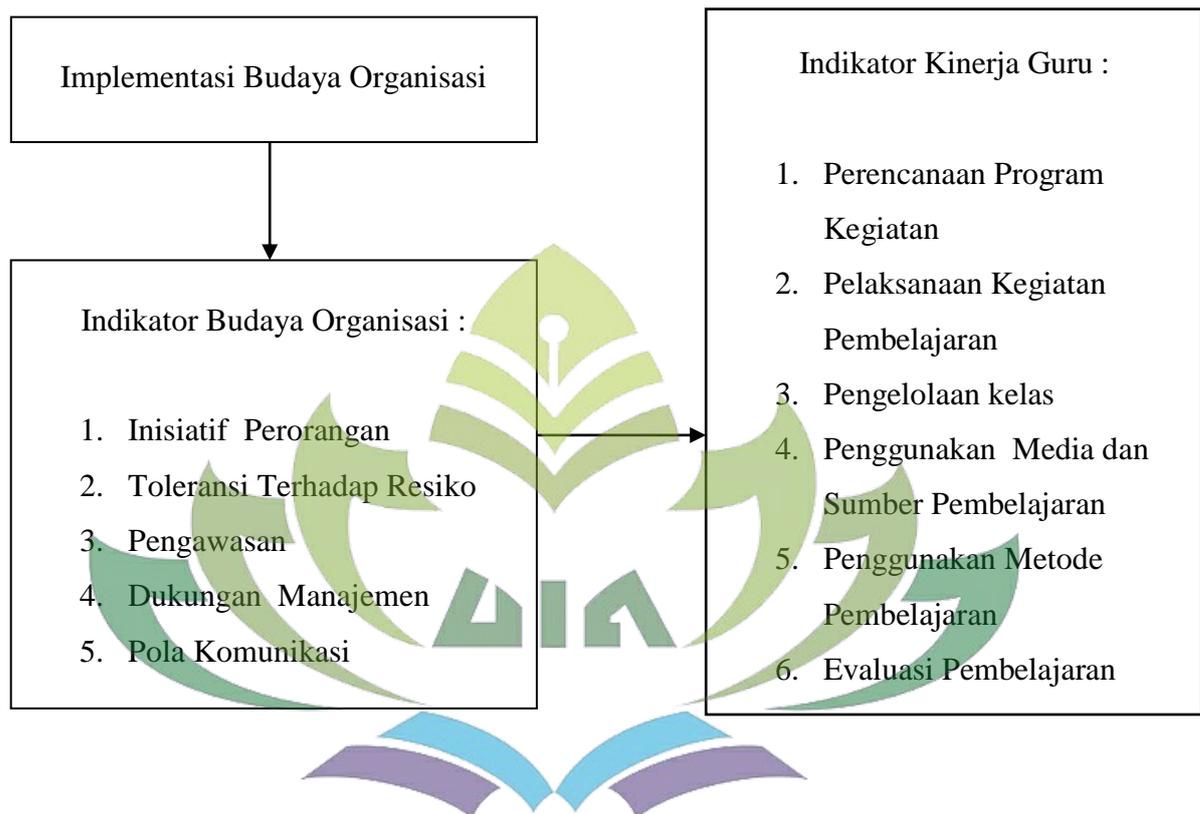
D. KERANGKA BERFIKIR

Pada penelitian ini, difokuskan pada implementasi budaya organisasi yang terdiri dari indikator budaya organisasi menurut versi Victor Tan :

1. Inisiatif Perorangan
2. Toleransi Terhadap Resiko
3. Pengawasan
4. Dukungan Manajemen
5. Pola Komunikasi

Dari kelima poin diatas dapat diartinya yaitu semakin baik implementasi budaya organisasi yang ada di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung maka peluang untuk mendapatkan hasil kinerja guru yang berkualitas semakin baik. Berikut adalah tabel dari kerangka berfikir tentang implementasi budaya organisasi di MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.

Tabel 2.1
Kerangka Berfikir



DAFTAR PUSTAKA

- A.B, Susanto. *Budaya Perusahaan: Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Jakarta: Elex Media Komputindo. 1997.
- Al- Jazzairi, Syaikh Abu Bakar Jabir. 2009. *Tafsir Al- Qur'an Al- Aisar*. Jakarta: Darus Sunnah.
- Al- Maraghi, Ahmad Musthafa. 1992. *Tafsir Al-Maraghi XXIII*. Semarang: Tohaputra.
- Ali Imron. 2014. *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara. ISBN: 9786022172536. Edisi ke 1. Cetakan ke 2.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. *Organisasi dan Administrasi: Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. Yogyakarta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Djamarah, Syaiful Bahri. 2004. *Pola Komunikasi Orang Tua dan Anak Dalam Keluarga*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Djamarah, Syaiful Bahri dan Zain, Aswan. 2010. *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Djamarah, Syaiful Bahri. 2014. *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif*. Jakarta: Rineka Cipta. Edisi Revisi.
- Eisenberger dkk. *Perceived organizational support*. Journal of Applied Psychology. Edisi ke 3.
- Fadhilah dan Fahmi, Cut Nurul. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Atas Di Kabupaten Aceh Besar*. Volume 9. Aceh.
- Hasan, M. Iqbal. 2012. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Harmonika, Sri. 2016. *Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTS Negeri Batu Dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang JawaTimur*. Jurnal Al-Mutaalimah: Jurnal Pendidikan.
- Ifliya, Majdina Ghaisani dan Hidayah, Siti Nur. 2018. *Upaya Kepala Madrasah Dalam Membina Budaya Organisasi Dalam Pembelajaran Di MIN 5 Majalengka*. Jurnal Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. Volume 3.
- Imam Gunawan. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Janim. 2020. *Wawancara*. Kepala Madrasah MTs Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung.

- Jurman. 2014. *Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMA Negeri 1 Simeulue Timur*. Jurnal Ilmiah Didaktika. Volume XIV No 2.
- Kanta, Surya. 2017. *Budaya Organisasi Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Atas DiKota Banda Aceh*. Jurnal Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala Banda Aceh. Volume 5.
- Kusnandar. 2009. *Guru Profesional: Kurikulum tingkat satuan pendidikan dan sukses Dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Rajawali Press.
- Lukman Hakim. 2011. *Membangun Budaya Organisasi Unggul sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Kompetitif*. Jurnal Manajemen dan Bisnis. Volume 15. Nomor 2.
- Machali, Imam dan Hidayat, Ara. 2010. *Pengelolaan Pendidikan : Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Bandung: Pustaka Educa.
- Machmali, Imam dan Hidayat, Ara. 2016. *The Handbook Of Education Management*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Malayu S.P Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi.
- Mardalis. 2004. *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Margono, S. 2003. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.