

**BUDAYA KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI
MADRASAH ALIYAH (MA) YASMIDA AMBARAWA
KECAMATAN AMBARAWA KABUPATEN PRINGSEWU**

TESIS

Diajukan Kepada

**Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Master
Ilmu Pendidikan Agama Islam**

OLEH :

SITI JUNAEROH

NPM. 2186108037

Konsentrasi : Pendidikan Agama Islam



**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
2023**

**BUDAYA KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI
MADRASAH ALIYAH (MA) YASMIDA AMBARAWA
KECAMATAN AMBARAWA KABUPATEN PRINGSEWU**

TESIS

Diajukan Kepada

**Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Master
Ilmu Pendidikan Agama Islam**

OLEH :

**SITI JUNAEROH
NPM. 2186108037**

Konsentrasi : Pendidikan Agama Islam



Tim Pembimbing

**Promotor : Prof. Dr. Chairul Anwar, M. Pd
Co-Promotor 1 : Dr. Bambang Sri Anggoro, M. Pd**

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
2023**

ABSTRAK

Kementerian Agama mendorong terus menerus penerapan kelima nilai budaya kerja yang telah dicanangkan sejak tahun 2015 dan telah disosialisasikan secara serentak di lingkungan Kementerian Agama seluruh Indonesia. Kelima indikator tersebut adalah 1) Integritas. 2) Profesionalitas. 3) Inovasi. 4) Rasa tanggung jawab dan 5) Keteladanan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tentang budaya kerja dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah. Metode dalam penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alami (sebagai lawannya adalah eksperimen), di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan datanya dilakukan secara trianggualasi (gabungan), data yang dihasilkan bersifat deskriptif, dan analisis data bersifat induktif. Sumber data pada penelitian ini adalah data primer dan data skunder, adapun tehnik pengumpulan data terdiri dari Observasi, wawancara dan dokumentasi. Tehnik analisis data terdiri dari koleksi data, reduksi data, penyajian data. Untuk menguji kebasahan data dalam penelitian ini, penulis melakukan uji *credibility* (validitas internal), *tranferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (objektivitas)

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa 1) Implementasi nilai budaya kerja di Madrasah Aliyah Yasmida Ambarawa Kabupaten Pringsewu adalah a) Integritas ditunjukkan dengan tekad dan kemauan untuk berbuat baik, bijaksana dalam menyelesaikan problem kerja, mematuhi aturan yang berlaku bagi kepala sekolah, guru dan staf sekolah, serta menolak suap, gratifikasi dan korupsi; b) Profesional ditunjukkan dengan kinerja kepala sekolah, guru dan staf sekolah yang sesuai dengan job dan kompetensinya, kesungguhan dalam melaksanakan tugas, melakukan pekerjaan secara terukur sesuai dengan target yang ditentukan, menerima penghargaan dan hukuman yang berlaku sesuai dengan aturan yang berlaku; c) Inovasi yang ditunjukkan dengan sistem program yang selalu disempurnakan secara berkala, keterbukaan kepala sekolah, guru dan staf sekolah dalam menerima kritik yang membangun, selalu meningkatkan kompetensi dengan mengikuti asesmen yang berlaku, dan pemanfaatan teknologi dan informasi untuk menjalankan dan mensosialisasikan program; d) Tanggung jawab ditunjukkan dengan penyelesaian program yang cukup tepat sesuai dengan target yang ditentukan, serta menerima evaluasi yang konstruktif dalam program evaluasi triwulan; e) Keteladanan ditunjukkan dengan pelayanan yang baik bagi masyarakat, dan adanya bimbingan dari sejawat kepala sekolah, guru dan staf sekolah. 2) Kendala dan hambatan dalam pelaksanaan Budaya Kerja dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Yasmida Ambarawa Kabupaten

Pringsewu adalah : **a)** Nilai-Nilai Sosial, **b)** Nilai-Nilai Demokratik, **c)** Nilai-Nilai Birokratik. **d)** Nilai-Nilai Profesional, **e)** Nilai-Nilai Ekonomik, **f)** Kurangnya Penguasaan Bahan Pembelajaran, **g)** Kurangnya Interaksi guru dalam Pembelajaran, **h)** Kurangnya Pengelolaan Kelas dalam Pelaksanaan Pembelajaran, **i)** Kurangnya Guru Dalam Penggunaan Media Pada Pembelajaran

Kata Kunci : Budaya Kerja, Kinerja, Guru, Madrasah



ABSTRA.CT

The Ministry of Religious Affairs promotes the continued application of the five work culture values that have been proclaimed across Indonesia since 2015 and simultaneously socialized within the Ministry of Religious Affairs. The five metrics are 1) Honesty. 2) Professionalism. 3) Innovation. 4) responsibility and 5) example

The purpose of this study is to describe working cultures to improve teacher performance in madrasah aliya. Qualitative research methods are those in which the researcher is the primary instrument, the data collection techniques are triangulated (joined), the resulting data are descriptive, and the data analysis is conducted on natural objects (as opposed to experiments) It is a research method to study the state of It is inductive. Data sources for this study were primary and secondary data, and data collection techniques consisted of observations, interviews, and documentation. Data analysis techniques consist of data collection, data reduction, and data display. To test the validity of the data in this study, the authors tested reliability (internal validity), transferability (external validity), reliability (reliability), and confirmability (objectivity). bottom.

The results of the study concluded that: a) Protect principals, teachers and school personnel and reject bribery, subsidies and corruption. b) Professionalism refers to the performance of school leaders, teachers and school personnel according to their duties and abilities, seriousness in performing tasks, performing measurable work in accordance with established goals, and in accordance with current regulations. Demonstrated by taking applicable rewards and penalties. c) Innovation is defined by regularly refined program systems, the openness of school leaders, teachers and school staff to constructive criticism, the continuous improvement of competence through compliance with applicable assessments, implementation and It reflects the use of technology and information for implementation. disseminate the program. d) Accountability is demonstrated through completion of a program amenable to objective and constructive evaluation as set forth in the quarterly evaluation program. e) Be a role model through excellent service to the community and presence of guidance from other school leaders, teachers and school staff. 2) Obstacles and obstacles in implementing work culture to improve teacher performance in Madrasah Aliyah Yasmida Ambarawa Pringsewu Regency are:

a) social value, b) democratic value, c) bureaucratic value. d) Professional value e) Economic value f) Lack of mastery of learning materials g) Lack of teacher interaction in learning h) Lack of classroom management in conducting learning i) Lack of teachers in the use of media in learning

Keyword: Work culture, Performance, Teachers, Madrasas

خلاصة

تشجع وزارة الدين التطبيق المستمر لقيم العمل الثقافية الخمس التي تم الإعلان عنها منذ عام ٢٠١٥ وتم دمجها اجتماعيًا في وقت واحد داخل وزارة الدين في جميع أنحاء إندونيسيا. المؤشرات الخمسة هي (١) النزاهة. (٢) الاحتراف. (٣) الابتكار. (٤) الشعور بالمسؤولية و (٥) النموذجية

الغرض من هذا البحث هو وصف حولثقافة العمل في تحسين أداء المعلم فيمدرسة ثانوية عليا. الطريقة في البحث النوعي هي طريقة بحث تستخدم لفحص ظروف الكائن الطبيعي (على عكس التجارب) ، حيث يكون الباحث هو الأداة الرئيسية ، ويتم تنفيذ تقنية جمع البيانات بطريقة التثليث (المجمعة) ، والبيانات الناتجة وصفية ، وتحليل البيانات الاستقرائي. مصادر البيانات في هذه الدراسة هي البيانات الأولية والبيانات الثانوية ، بينما تتكون تقنيات جمع البيانات من الملاحظة والمقابلات والتوثيق. تتكون تقنيات تحليل البيانات من جمع البيانات وتقليل البيانات وعرض البيانات. لاختبار صحة البيانات في هذه الدراسة ، اختبر المؤلفون التوافق (الصلاحية الداخلية) ، وقابلية النقل (الصلاحية الخارجية) ، والاعتمادية (الموثوقية) ، والتأكيد (الموضوعية).

وخلصت نتائج الدراسة إلى أن (١) تطبيق القيم الثقافية للعمل في المدرسة العليا باسميدا أمباراوا برينجسو ريجنسي هو أ) تظهر النزاهة بالإصرار والاستعداد لفعل الخير ، والحكمة في حل مشاكل العمل ، وتلتزم بالقواعد المطبقة. لمديري المدارس والمعلمين وموظفي المدارس ، ورفض الرشاوى والإكراميات والفساد ؛ ب) الاحتراف يظهر من خلال أداء مديري المدارس والمعلمين والعاملين بالمدرسة وفقًا لوظائفهم وكفاءاتهم ، والجدية في تنفيذ المهام ، والقيام بالعمل بطريقة قابلة للقياس وفقًا لأهداف محددة مسبقًا ، وتلقي المكافآت والعقوبات التي تنطبق وفقًا لذلك. مع اللوائح المعمول بها ؛ ج) الابتكار الذي يظهره نظام البرنامج الذي يتم صقله دائمًا على أساس منتظم ، وانفتاح مديري المدارس والمعلمين وموظفي المدرسة في قبول النقد البناء ، قم دائمًا بتحسين الكفاءة من خلال اتباع التقييمات المطبقة ، واستخدام التكنولوجيا والمعلومات لتشغيل البرامج والتواصل معها ؛ د) تظهر المسؤولية من خلال إكمال البرنامج المناسب تمامًا

وفقاً للهدف المحدد ، فضلاً عن تلقي تقييم بناء في برنامج التقييم ربع السنوي ؛ هـ) يتم إظهار النموذج من خلال الخدمة الجيدة للمجتمع ، ووجود إرشادات من مديري المدارس والمعلمين وموظفي المدرسة. ٢) المعوقات والعقبات في تطبيق ثقافة العمل في تحسين أداء المعلم في المدرسة العليا ياسميذا أمباراوا برينجسو ريجنسي هي: أ) القيم الاجتماعية ، ب) القيم الديمقراطية ، ج) القيم البيروقراطية. د) القيم المهنية ، هـ) القيم الاقتصادية ، و) عدم إتقان المواد التعليمية ،

الكلمات المفتاحية: ثقافة العمل ، الأداء ، المعلمون ، المدارس





KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

Alamat : Jl. ZA Pagar Alam Labuhan Ratu Bandar Lampung Tlp. (0721) 5617070

LEMBAR PERSETUJUAN

**PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING
DIPERSIAPKAN UNTUK UJIAN TESIS TERBUKA**

Pembimbing I

Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd

NIP. 195608101987031001

12 Juni 2023

Pembimbing II

Dr. Bambang Sri Anggoro, M.Pd.

NIP. 198402282006041004

12 Juni 2023

Mengetahui
Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam
Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung



Dr. Imam Syafe'i, M.Ag.

NIP. 196502191998031002

12 Juni 2023

Nama : SITI JUNAEROH

NPM : 2186108037



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

Alamat : Jl. ZA Pagar Alam Labuhan Ratu Bandar Lampung Tlp. (0721) 5617070

PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Budaya Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah (MA) Yasmida Ambarawa Kecamatan Ambarawa Kabupaten Pringsewu” ditulis oleh: Siti Junaeroh, NPM. 2186108037, telah diujikan pada Ujian Terbuka Tesis pada hari Rabu, tanggal 31 bulan Mei, tahun 2023, pukul 15.00 – 16.30 WIB pada Program Magister Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung

TIM PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si.

(.....)

Penguji I : Dr. Imam Syafe’I, M.Ag

(.....)

Penguji II : Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd

(.....)

Penguji III : Dr. H. Bambang Sri Anggoro, M.Pd

(.....)

Sekretaris : Meisuri, S.Pd., M.Pd

(.....)

Bandar Lampung, 12 Juni 2023

Mengetahui,

**Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam
Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung**

Dr. Imam Syafe’I, M.Ag
NIP. 196502191998031002



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

Alamat : Jl. ZA Pagar Alam Labuhan Ratu Bandar Lampung Tlp. (0721) 5617070

PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Budaya Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah (MA) Yasmida Ambarawa Kecamatan Ambarawa Kabupaten Pringsewu” ditulis oleh: Siti Junaeroh, NPM. 2186108037, telah diujikan pada Ujian Terbuka Tesis pada hari Rabu, tanggal 31 bulan Mei, tahun 2023, pukul 15.00 – 16.30 WIB pada Program Magister Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung

TIM PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si.

(.....)

Penguji I : Dr. Imam Syafe’I, M.Ag

(.....)

Penguji II : Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd

(.....)

Penguji III : Dr. H. Bambang Sri Anggoro, M.Pd

(.....)

Sekretaris : Meisuri, S.Pd., M.Pd

(.....)

Bandar Lampung, 12 Juni 2023

Mengetahui,

Direktor Pascasarjana

Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si.
NIP. 19800807 200312 1 001



PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : **SITI JUNAEROH**
NPM : **2186108037**
Program Studi : **Magister Pendidikan Agama Islam**
Konsentrasi : **Pendidikan Agama Islam**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul “**Budaya Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah (MA) Yasmida Ambarawa Kecamatan Ambarawa Kabupaten Pringsewu**” adalah benar-benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan didalamnya sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh.

Bandar Lampung, 31 Mei 2023
Yang Menyatakan,



Siti Junaeroh
NPM. 2186108037

PERSEMBAHAN

Tiada kata lain yang pantas terucap kepada-Mu Ya Rabbi, selain kata syukur atas rahmat, karunia dan kesempatan yang telah Engkau berikan kepada peneliti untuk mempersembahkan tesis ini kepada orang-orang yang kami cintai. Tesis ini peneliti persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, Ayahanda yang mendidik, mengarahkan dan senantiasa mendo'akan peneliti. Ibunda yang pernah menyusui dan turut membesarkan peneliti sampai berkeluarga, memberikan motivasi, nasehat dan do'a beliau senantiasa mengiringi langkah peneliti terutama dalam studi pasca ini.
2. Suami tercinta yang selalu mendampingi, memberikan semangat, motifasi dan support agar peneliti selalu menjadi yang terbaik menuju kesuksesan masa depan dalam rangka membahagiakan mereka semua.
3. Rekan-Rekan seperjuangan Angkatan 2021, terkhusus PAI Kelas C yang begitu kompak, memberikan dukungan dan motivasi.
4. Almamater tercinta Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.



KATA PENGANTAR

Ungkapan segala puji dan syukur, penulis haturkan kehadiran Allah SWT. atas hidayah, taufik, dan rahmat-Nya sehingga penulisan Tesis dapat dilesaikan oleh penulis dengan baik. Shalawat dan salam semoga tercurahkan kepada Nabi Muhammad Saw. yang telah membawa risalah Islam sehingga dapat terus dikaji dan diamalkan serta dapat diteruskan oleh generasi penerusnya untuk mengembangkan dakwah Islam mewujudkan Islam yang *rahmatan lil- 'alamin*.

Proposal tesis ini ditulis dengan judul : Budaya Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah (MA) Yasmida Ambarawa Kecamatan Ambarawa Kabupaten Pringsewu. Penulisan proposal ini dapat penulis selesaikan berkat bantuan berbagai pihak, baik bantuan dalam hal bimbingan dan pelayanan akademik maupun berbagai motivasi, bantuan moral dan finansial yang telah mereka berikan dalam rangka penyelesaian proposal tesis ini. Semoga bantuan dari semua pihak yang telah diberikan kepada penulis mendapat pahala. Akhirnya, penulis menyadari sisi kekurangan penulisan proposal tesis ini, baik dari segi metodologis dan segi substansinya. Segala tanggung jawab isi dan metodologi yang terkandung dalam isi disertasi ini dipundak penulis sendiri. Oleh karena, penulis berharap saran dan kritik konstruktif dari berbagai pihak demi penyempurnaan proposal tesis ini.

Bandar Lampung, 31 Mei 2023
Penulis,

Siti Junaeroh

MOTTO

Qs. Al Isro' 36

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ

مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

“Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban”

Qs. Al Hasyr 18

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ

خَبِيرٌ ﴿١٨﴾

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi Arab-Latin

Transliterasi Arab-Indonesia berdasarkan Pedoman Penulisan Diserasi Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung terbitan Tahun 2017, sebagai berikut:

huruf Arab	Huruf Latin	Keterangan
ا		tidak dilambangkan
ب	B	Be
ت	t	Te
ث	ts	te dan es
ج	J	Je
ح	H	ha dengan garis di bawah
خ	Kh	ka dan ha
د	D	De
ذ	Z	de dan zet
ر	R	Er
ز	Z	Zet
س	S	Es
ش	Sy	es dan ye
ص	S	es dengan garis di bawah
ض	D	de dengan garis di bawah
ط	T	te dengan garis di bawah
ظ	Z	zet dengan garis di bawah
ع	'	koma terbalik di atas hadap kanan
غ	G	ge dan ha
ف	F	Ef
ق	Q	Qi
ك	K	Ka
ل	L	El
م	M	Em
ن	N	En
و	W	We
هـ	H	ha
ء	,	apostrof
ي	Y	ye

Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Tanda Vokal Arab	Tanda Vokal Latin	Keterangan
اَ	â	dengan topi di atas
اِ	î	dengan topi di atas
اُ	û	dengan topi di atas

Singkatan

as.	: 'alaihi al-salâm	h.	: halaman
ed.	: editor	ttp.	: tanpa tempat
cet.	: cetakan	Swt.	: Subhânahu wa ta'alâ
j.	: jilid	Saw.	: Sallâ Allâhu 'alaihi wa salâm
vol.	: volume	ra.	: radîyâ Allâhu 'anhu
tpn.	: tanpa penerbit	H	: tahun Hijriyah
tth.	: tanpa tahun	h.	: halaman
M	: tahun Masehi	H.R	: hadits riwayat
Q.S	: al-Qur'an Surat	w.	: tahun wafat

Pedoman Transliterasi ini dimodifikasi dari Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, *Pedoman Transliterasi Arab-Latin*, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta, 2019.

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Penilaian Budaya Kerja di MA Yasmida Ambarawa Kecamatan Ambarawa Kabupaten Pringsewu	10
Tabel 1.2	Skala Lakers	11
Tabel 1.3	Data Awal Kinerja Guru Madrasah	12
Tabel 4.1	Indikator Berprestasi dan Berbudaya Islami	93
Tabel 4.2	Data Guru Dan Karyawan MA Yasmida Ambarawa	95
Tabel 4.3	Data Siswa 5 Tahun Terakhir	97



DAFTAR GANBAR

Gambar. 2.1 Kerangka Pikir.....	77
Gambar 3.1 Prosedur Penelitian Kualitatif Sudjhana.....	82



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	vii
PENGESAHAN TIM PENGUJI.....	viii
PENGESAHAN.....	ix
PERNYATAAN ORISINALITAS	x
PERSEMBAHAN.....	xi
KATA PENGANTAR.....	xii
MOTTO	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR ISI.....	xviii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian	14
1. Fokus Penelitian	14
2. Subfokus Penelitian	14
C. Rumusan Masalah.....	15
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	15
1. Tujuan Penelitian.....	15
2. Manfaat Penelitian.....	15

BAB II KAJIAN TEORI

A. Budaya Kerja	17
1. Pengertian Budaya Kerja	17
2. Esensi Budaya Kerja.....	24
3. Budaya Kerja Menurut Islam.....	29
4. Tujuan Penerapan Budaya Kerja	37
5. Prinsip Budaya Kerja.....	38
6. Unsur– Unsur Budaya Kerja.....	42
7. Manfaat Budaya Kerja.....	44
8. Hubungan Budaya Kerja Dengan Kinerja	45
9. Perubahan Pada Budaya Kerja.....	45
B. Budaya Kerja Guru	46
1. Unsur Budaya Kerja Guru Madrasah.....	47

2.	Syarat-Syarat Keberhasilan Pengembangan Budaya Kerja.....	50
3.	Faktor Pembentuk Budaya Kerja	50
4.	Model Budaya Kerja Guru	53
5.	Macam-Macam Nilai Budaya Kerja	55
C.	Kinerja Guru	57
1.	Pengertian Kinerja Guru	57
2.	Kinerja Guru Dalam Pembelajaran	63
3.	Indikator Kinerja Guru	63
4.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru	67
5.	Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja Guru	69
D.	Penelitian Yang Relevan.....	70
E.	Kerangka Pemikiran	73

BAB III METODE PENELITIAN

A.	Waktu dan Tempat Penelitian	79
B.	Metode dan Prosedur Penelitian.....	79
1.	Metode Penelitian.....	79
2.	Prosedur Penelitian.....	81
C.	Data dan Sumber Data	83
1.	Data	83
2.	Sumber Data.....	83
D.	Teknik Pengumpulan Data.....	85
1.	Wawancara Mendalam (<i>in-depth-interviewing</i>).....	85
2.	Observasi Langsung	85
3.	Dokumentasi.....	85
E.	Tehnik Analisis Data.....	86
1.	Koleksi Data (<i>Data Collection</i>).....	86
2.	Reduksi Data (<i>Data Reduction</i>).....	87
3.	Penyajian Data (<i>Data Display</i>).....	87
F.	Pemeriksaan Keabsahan Data	88

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	91
1.	Sejarah Singkat Berdirinya Madrasah Aliyah (MA) Yasmida Ambawara	91
2.	Profil MA Yasmida	91
3.	Visi dan Misi	93

4. Keadaan Guru.....	94
5. Keadaan Siswa	97
6. Tujuan Sekolah.....	98
B. Temuan Penelitian	98
1. Implementasi Budaya Kerja dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Yasmida Ambarawa Kabupaten Pringsewu	98
a. Integritas	98
b. Profesionalisme.....	99
c. Inovasi	120
d. Rasa tanggung jawab	130
e. Keteladanan	132
2. Kendala Dan Hambatan Dalam Pelaksanaan Budaya Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Yasmida Ambarawa Kabupaten Pringsewu	152
a. Nilai-Nilai Sosial	152
b. Nilai-Nilai Demokratik	154
c. Nilai-Nilai Birokratik.....	154
d. Nilai-Nilai Profesional	154
e. Nilai-Nilai Ekonomik.....	155
f. Kurangnya Penguasaan Bahan Pembelajaran.....	155
g. Kurangnya Interaksi guru dalam Pembelajaran.....	158
h. Kurangnya Pengelolaan Kelas dalam Pelaksanaan Pembelajaran.....	160
i. Kurangnya Guru Dalam Penggunaan Media Pada Pembelajaran.....	164
C. Pembahasan Temuan Penelitian.....	166
1. Pembahasan Implementasi Budaya Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Yasmida Ambarawa Kabupaten Pringsewu	166
a. Integritas	166
b. Profesionalisme.....	169
c. Inovasi	175
d. Rasa Tanggung Jawab.....	189
e. Keteladanan	194
2. Pembahasan Kendala Dan Hambatan Dalam Pelaksanaan Budaya Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di	

Madrasah Aliyah Yasmida Ambarawa Kabupaten Pringsewu.....	199
a. Nilai-Nilai Sosial	200
b. Nilai-Nilai Demokratik	201
c. Nilai-Nilai Birokratik.....	201
d. Nilai-Nilai Profesional	202
e. Nilai-Nilai Ekonomik.....	202
f. Kurangnya Penguasaan Bahan Pembelajaran.....	202
g. Kurangnya Interaksi guru dalam Pembelajaran.....	204
h. Kurangnya Pengelolaan Kelas dalam Pelaksanaan Pembelajaran.....	206
i. Kurangnya Guru Dalam Penggunaan Media Pada Pembelajaran.....	209
D. Temuan Penelitian	211
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	215
G. Saran	216

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Madrasah adalah suatu Lembaga Pendidikan menghadapi dua tuntutan yaitu tuntutan dari masyarakat dan tuntutan dunia usaha. Hal yang menjadi tuntutan yaitu tentang masalah rendahnya mutu pendidikan dan masalah relevansi terhadap perkembangan kebutuhan masyarakat di era industrialisasi dan globalisasi yang semakin terbuka¹. Sejalan tantangan kehidupan global, pendidikan mempunyai peran strategis dalam zaman yang maju, keunggulan suatu bangsa tidak lagi mengandalkan kekayaan alam melainkan pada keunggulan sumber daya manusia (SDM).

Sebagaimana diketahui bahwa di Indonesia pendidikan merupakan hak warga negara. Setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan, tanpa dikenai biaya. Hal ini sejalan dengan tujuan pendidikan nasional yang tertuang dalam Pasal 3 Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional menyatakan bahwa pendidikan nasional bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya yaitu manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.²

Dari beberapa komponen pendidikan, yang paling berperan adalah guru madrasah. Guru yang bermutu akan mampu menjawab tantangan perubahan zaman yang semakin cepat. Dimasa mendatang permasalahan pendidikan semakin kompleks, sehingga menuntut guru madrasah untuk selalu melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan kompetensi seluruh komponen madrasah. Pendidikan bermutu dihasilkan oleh guru madrasah bermutu, guru bermutu adalah yang profesional. Guru profesional adalah yang mampu mengelola dan mengembangkan pembelajaran secara komprehensif (menyeluruh)³.

¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), h.

² Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional

³Tika, P, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja* (Jakarta : Perusahaan. PT.Bumi Aksara 2016), h. 98

Oleh karena itu guru mempunyai peran sangat penting dan strategis dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah. Seperti pada firman Allah SWT di Al Qur'an Surat Annisa ayat 58-59

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Artinya Sesungguhnya Allah SWT menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah SWT memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah SWT adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat. (QS.4. An-Nisa : 58)⁴

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah SWT (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (QS. Annisa : 59)⁵

Berdasarkan firman Allah SWT diatas, jika diesensikan dalam budaya kerja maka beberapa ahli berpendapat bahwa Budaya kerja guru menurut Stephen Robbins adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota keguruan, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya kerja berkepentingan dengan bagaimana guru merasakan karakteristik suatu budaya kerja, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak. Kita dapat mengambil esensi dari dua ayat diatas bahwa esensi budaya kerja dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem penyebaran

⁴ Departemen Agama RI, *Al-Quran Terjemahan*, (Bandung: CV Darus Sunnah, 2018), h. 58

⁵ *Ibid*

kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Bahkan menunjukkan bahwa kepala madrasah profesional dalam melaksanakan tugasnya penuh dengan strategi-strategi peningkatan mutu, sehingga dapat menghasilkan output dan outcome yang bermutu. Profesionalisme guru madrasah akan menunjukkan mutu kinerja madrasah.⁶

Berdasarkan pengalaman empirik menunjukkan bahwa rata-rata guru madrasah dilekatkan dengan beberapa permasalahan yaitu (1) Kurang memiliki kemampuan akademik. (2) Kurang memiliki motivasi diri. (3) Kurang memotivasi peserta didik dalam budaya pendidikan. (4) Kurang semangat dan disiplin kerja. (5) Memiliki wawasan pendidikan sempit⁷. Fenomena dan permasalahan diatas terjadi disebabkan karena beberapa faktor diantaranya adalah

1. Proses penyaringan kurang memenuhi kompetensi
2. Kurang prosedural
3. Kurang transparan
4. Banyak nuansa/muatan
5. Tidak kompetitif.⁸

Serta faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat menjadi penghambat tumbuh kembangnya budaya kerja guru di madrasah. Rendahnya profesionalitas berdampak rendahnya produktivitas guru madrasah dalam meningkatkan mutu dan menciptakan budaya kerja. Jika terjadi maka hal ini tidak sesuai dengan firman Allah SWT di Alquran surat Ali Imron ayat 37-38 dibawah ini:

فَتَقَبَّلَهَا رَبُّهَا بِقَبُولٍ حَسَنٍ وَأَنْبَتَهَا نَبَاتًا حَسَنًا وَكَفَّلَهَا زَكَرِيَّا كُلَّمَا دَخَلَ عَلَيْهَا زَكَرِيَّا الْمِحْرَابَ وَجَدَ عِنْدَهَا رِزْقًا قَالَ يَا مَرْيَمُ أَنَّى لَكِ هَذَا قَالَتْ هُوَ مِنْ عِنْدِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يَرْزُقُ مَنْ يَشَاءُ بِغَيْرِ حِسَابٍ

⁶ Stephen Robbins oleh Imm Bahroni, "Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore" (Grafindo, Jakarta, 2015), h. 16

⁷ Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2017), h. 76

⁸ *Ibid*, h. 79

Artinya Maka Tuhannya menerimanya (sebagai nazar) dengan penerimaan yang baik, dan mendidiknya dengan pendidikan yang baik dan Allah SWT menjadikan Zakariya pemeliharanya. Setiap Zakariya masuk untuk menemui Maryam di mihrab, ia dapati makanan di sisinya. Zakariya berkata: "Hai Maryam dari mana kamu memperoleh (makanan) ini?" Maryam menjawab: "Makanan itu dari sisi Allah". Sesungguhnya Allah memberi rezeki kepada siapa yang dikehendaki-Nya tanpa hisab.(QS. Ali Imron :37-38)⁹

Ayat diatas menjelaskan bahwa budaya kerja, merupakan kelompok pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi dimulai dari budaya bicara. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan (*habituating process*) pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik. Menurut kamus Webster, budaya adalah ide, adat, keahlian, seni, dan lain-lain yang diberikan oleh manusia dalam waktu tertentu¹⁰. Budaya menyangkut moral, sosial, norma-norma perilaku yang mendasarkan pada kepercayaan, kemampuan dan prioritas anggota organisasi. Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu karyawan dan kelompok karyawan tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual¹¹.

Budaya kerja penting dikembangkan karena dampak positifnya terhadap pencapaian perubahan berkelanjutan ditempat kerja termasuk peningkatan produktivitas (kinerja)¹². Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya Organisasi itu sendiri merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari isi visi, misi, dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, seharusnya setiap organisasi memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Dalam perusahaan dikenal sebagai budaya korporat dimana didalamnya terdapat budaya kerja¹³. Kekuatan yang paling kuat mempengaruhi budaya kerja adalah interaksi dan partisipasi mereka dalam lingkungan kerja. Interaksi dan partisipasi aktif pegawai dalam organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya kerja yang

⁹ Departemen Agama RI, *Op.Cit*, h. 102

¹⁰ Webster's, *New Collegiate Dictionary, Filiphine's Copyright*, (USA : G&C Company publ. Massachusetts, 2015), h. 98

¹¹ Mangkuprawira . *Budaya Kerja*. Internet – Rona Wajah, Diunduh tanggal 02 Desember 2019

¹² Brown Andrew, *Organizational Culture*. (London : Financial Time, 2015), h. 90

¹³ Mangkuprawira. *Loc.cit*

terbentuk. Aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang, yakni :

1. Pemahaman substansi dasar tentang makna kinerja
2. Sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan
3. Perilaku ketika bekerja
4. Etos Kerja
5. Sikap terhadap waktu
6. Cara atau alat yang digunakan untuk bekerja¹⁴.

Semakin positif nilai komponen-komponen budaya tersebut dimiliki oleh seseorang guru, maka akan semakin tinggi kinerjanya. Ceteris paribus menjelaskan bahwa agar budaya kerja dapat tumbuh berkembang dengan subur dikalangan guru dan staf, maka dibutuhkan pendekatan-pendekatan melalui tindakan manajemen puncak dan proses sosialisasi.

Budaya kerja yang ada pada sekolah merupakan nilai-nilai, norma-norma dan peraturan yang berlaku di sekolah dan dilaksanakan oleh guru maupun siswa, dengan demikian pendidikan berkualitas juga dipengaruhi oleh budaya kerja yang ada pada sekolah itu sendiri. Sejalan dengan itu budaya kerja juga mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja guru, yang mana menurut Hoy dalam Arianto budaya kerja dapat dilihat dengan rendahnya tingkat penghargaan terhadap kinerja guru, rendahnya tingkat kesejahteraan, komunikasi dan interaksi antara guru, wali murid atau orang tua, pimpinan dan lingkungan masyarakat masih ada jarak atau pembatas, sehingga terlihat kurang harmonis.¹⁵ Banyak faktor penghambat tercapainya kualitas guru madrasah jika dilihat dari rendahnya kinerja.

Kinerja guru selalu menarik untuk dikaji dan menjadi salah satu perhatian dari banyak aspek dalam dunia pendidikan, sebagaimana diketahui tugas, peran dan tanggung jawab dari guru bisa mempengaruhi kualitas pendidikan dari suatu bangsa. Dalam pasal 1 Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen menyatakan “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada

¹⁴TaliziduhuNdraha, *Budaya Organisasi*, Loc.cit

¹⁵ Arianto, D. A. *Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar*. Jurnal *Economia* , 9 (2), 2018, h. 191-200.

pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.¹⁶

Sejalan dengan itu, Supardi menjelaskan bahwa kinerja guru merupakan keahlian seorang guru dalam menjalankan tugas di sekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik yang berada dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu kinerja guru itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya disekolah serta menggambar adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.¹⁷

Kinerja guru adalah evaluasi atau penilaian terhadap tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pendidik. Kinerja guru mencerminkan sejauh mana guru mampu memenuhi tanggung jawabnya dalam menyampaikan pembelajaran, mengelola kelas, berinteraksi dengan siswa, berkolaborasi dengan rekan kerja, dan berkontribusi pada pengembangan institusi pendidikan.¹⁸

Kinerja guru yang maksimal juga diharapkan oleh semua pihak sekolah agar mampu memberikan kontribusi yang maksimal sehingga hasil yang akan dicapai memuaskan. Ketika guru mampu melaksanakan tugas dengan baik dan dilaksanakan secara tepat waktu dapat berpengaruh pada keberlangsungan proses belajar mengajar. Dalam proses pembelajaran sebaiknya guru tidak monoton dalam memberikan materi, karena hal tersebut dapat mempengaruhi pola pikir siswa yang mengikuti pembelajaran.¹⁹

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dalam Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh yang berintegrasi dalam kinerja guru, antara lain:

¹⁶ Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen

¹⁷ Supardi. *Kinerja Guru*. (Jakarta: PT Raja Grafindo. Persada.2018), h. 54

¹⁸ Andhika, Imam Kartomo, Evaluasi Kinerja Guru Bersertifikasi, *Jurnal Manajemen. Pendidikan*, Vol. 3, Nomor 2, 2016, h. 14-15

¹⁹ Kunandar. *Guru Profesional : Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. (Jakarta : Rajagrafindo Persada, 2018), h. 62

1. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan karakteristik siswa dilihat dari berbagai aspek seperti moral, emosional, dan intelektual.

2. Kompetensi Kepribadian

Guru dituntut harus mampu membelajarkan siswanya tentang disiplin diri, belajar membaca, mencintai buku, menghargai waktu, belajar bagaimana cara belajar, mematuhi aturan/tata tertib, dan belajar bagaimana harus berbuat.

3. Kompetensi Sosial

Guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif.

4. Kompetensi Profesional

Kompetensi Profesional yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran, untuk itu guru dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran.²⁰

5. Kompetensi Religius

Kemampuan dasar yang menyangkut kepribadian agama, misalnya; nilai kejujuran, keadilan, musyawarah, kebersihan, kedisiplinan, ketertiban dan sebagainya.

6. Kompetensi Manajerial

Kompetensi Manajerial: Guru diharapkan memiliki kemampuan untuk mengelola pembelajaran, sumber daya, dan administrasi tugas-tugas guru. Mereka harus dapat mengorganisir pembelajaran dengan efisien, mengelola waktu dengan baik, dan memanfaatkan teknologi pendidikan secara efektif.²¹

²⁰ Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta, Kemendik Press, 2020, h. 4-7

²¹ Peraturan Menteri Agama Nomor 16 tahun 2010 tentang Pengelolaan Pendidikan Agama pada sekolah Bab VI pasal 16, tentang guru

Selain itu, Guna membangun budaya kerja guru di Madrasah, Kementerian Agama mendorong terus menerus internalisasi kelima nilai tersebut kepada seluruh jajaran Kementerian Agama. Penerapan kelima nilai budaya kerja tersebut telah dicanangkan sejak tahun 2015 dan telah disosialisasikan secara serentak di lingkungan Kementerian Agama seluruh Indonesia²². Berikut adalah bentuk desain dari lima nilai budaya Kementerian Agama yang menjadi poin kunci dan sub kunci dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Integritas
 - a. Tekad yang kuat untuk berbuat baik dan benar
 - b. Berpikiran positif, arif, dan bijaksana
 - c. Mematuhi peraturan yang berlaku
 - d. Menolak korupsi, suap ataupun gratifikasi

2. Profesionalitas
 - a. Melakukan pekerjaan sesuai jobdesk;
 - b. Disiplin dalam bekerja;
 - c. Melakukan pekerjaan secara maksimal dan terukur;
 - d. Melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan baik;
 - e. Menerima reward and punishment sesuai ketentuan

3. Inovasi
 - a. Selalu melakukan perbaikan berkala dan berkelanjutan;
 - b. Bersikap terbuka dan menerima ide baru yang konstruktif;
 - c. Meningkatkan kompetensi pribadi;
 - d. Berani mengambil terobosan dalam memecahkan masalah;
 - e. Memanfaatkan teknologi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien.

²² *Ibid*, diunduh tanggal 6 November 2022

4. Tanggungjawab
 - a. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu;
 - b. Berani mengakui kesalahan, dan melakukan langkah-langkah perbaikan;
 - c. Mengatasi masalah dengan kondusif;
 - d. Komitmen dengan tugas secara professional
5. Keteladanan
 - a. Berakhlak terpuji;
 - b. Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan, dan adil;
 - c. Membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan
 - d. Melakukan pekerjaan dengan baik.²³

Tafsir butir kelima budaya kerja Kementerian Agama Republik Indonesia dapat dituliskan sebagai berikut berdasarkan tafsir Kementerian Agama pada acara-acara resmi:

1. Kejujuran
2. Tekad yang kuat untuk berpegang pada perbuatan baik
3. Berpikir positif, bijak dan bijak
4. Kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku
5. Tolak korupsi, penyuapan atau kepuasan.²⁴

Menurut pengamatan peneliti, sebaiknya madrasah mengalami perkembangan yang sangat pesat dalam perkembangan budaya kerja, terlebih sebagai guru yang dilakukan oleh seorang guru, harus siap bekerja maksimal. Meningkatkan kualitas kerja, memiliki landasan yang kokoh terhadap sikap religius, seperti kejujuran, amanah, serta mampu berkomunikasi dengan baik.²⁵

²³ Jhon F Cln, *Efective Learning and Leaders*, (Brimigham: NASSP Bulletin, 2014), h. 48-52

²⁴ Sofyan Jalil, *Profesional Bekerja*, (Jakarta, Grafindo, 2016), h. 99

²⁵ Jhon F Cln, *Efective Learning and Leaders*, (Brimigham: NASSP Bulletin, 2014), h. 48-52

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penulis sangat tertarik mengadakan penelitian di MA Yasmida Ambarawa Kabupaten Pringsewu karena ada beberapa hal yang ingin diketahui. Beberapa alasan tersebut adalah guru madrasah dalam menjalankan tugasnya belum mampu menggerakkan para guru, murid dan warga madrasah untuk selalu meningkatkan kemampuannya sehingga hasil prestasi akademik dan non akademik bisa mencapai taraf sangat baik. Guru madrasah memiliki komitmen dan motivasi maju yang tinggi namun belum maksimal dalam menjalankannya.

Madrasah Aliyah Yasmida Ambarawa Kabupaten Pringsewu disamping mengembangkan kurikulum Nasional juga mengembangkan kurikulum muatan lokal Provinsi, muatan lokal Kabupaten, muatan lokal madrasah masih ditambah kurikulum berbasis agama yang menjadi ciri khas madrasah. Adapun keadaan gurunya 80 % masih muda yang notabene masih perlu banyak pengalaman mengajar dan banyak wiyata bhaktinya. Hal inilah yang mendasari belum terbentuknya budaya kerja guru madrasah aliyah²⁶. Kondisi jumlah siswa banyak dengan kapasitas setiap ruangan antara 29 – 35 siswa membuat proses pembelajaran yang cukup menantang.

Namun, yang menjadi permasalahan berdasarkan observasi awal di Madrasah Aliyah Yasmida Ambarawa Kabupaten Pringsewu dalam penelitian ini budaya kerja guru madrasah nya masih perlu ditingkatkan seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1

Data Penilaian Budaya Kerja di MA Yasmida Ambarawa Pringsewu

NO	PERSENTASI NILAI	INDIKATOR	KET
1	74 %	Integritas	Baik
2	75 %	Profesionalisme	Baik
3	25 %	Inovasi	Kurang
4	48 %	Rasa Tanggung Jawab	Cukup
5	50 %	Keteladanan	Cukup

Sumber : Hasil observasi awal, 2022

²⁶ Wawancara dengan kepala madrasah Yasmida Ambarawa Kabupaten Pringsewu, pada tanggal 26 September 2022, pada pukul 10.35 WIB.

Berdasarkan tabel 1.1 tersebut diatas, maka peneliti memahami bahwa ada 74% yang telah melaksanakan integritas dengan nilai baik, 75% telah aktif dalam ke-profesionalisme-an dengan predikat baik, ada 25% yang maksimal melakukan inovasi dengan nilai kurang, 48% melakukan tanggung jawabnya dengan nilai cukup dan ada 50% telah berusaha maksimal menjadi teladan dengan nilai cukup dalam budaya kerja di MA Yasmida Ambarawa Kecamatan Ambarawa Kabupaten Pringsewu.

Kriteria penilaian tersebut pada tabel 1.1 diatas, merupakan pendapat dari Lakers mengemukakan tiga tingkat penilaian pada pembelajaran, yaitu baik (*good*), cukup (*satisfactory*), dan kurang (*unsatisfactory*) seperti pada tabel 1.2 dibawah ini:

Tabel 1.2 Skala Lakers

Kriteria Penilaian	Skala Penilaian
Sangat Baik	81-100
Baik	61-80
Cukup	41-60
Kurang	21-40
Sangat Kurang	0-20

Sumber : Skala Lakers 1-100

Menurut Lakers Untuk skala 0-100, biasanya nilai 81 ke atas sampai nilai 100 dianggap sangat baik, 61-80 di nilai baik, 41 sampai 60 dinilai cukup. Skala 21-40 dinilai kurang, dan di bawah 21 dinyatakan sangat kurang. Namun, perlu diingat bahwa skala penilaian dapat bervariasi tergantung pada kebijakan masing-masing institusi atau lembaga.

Interprestasi penilaian ini sesuai dengan pendapat Miftachul Huda yang mengukur penilaian budaya kerja guru dengan kriteria baik, cukup, atau kurang. Mereka menggunakan skala penilaian lima poin, yaitu sangat baik, baik, cukup, kurang, dan sangat kurang untuk mengukur kualitas budaya kerja di Madrasah Aliyah. Penilaian dilakukan dengan mengevaluasi lima aspek budaya kerja, yaitu kedisiplinan, kerjasama, kreativitas, inovasi, dan tanggung jawab²⁷.

27 Miftachul, dkk. *Budaya Kerja dan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Swasta di Kota Malang*. (Jurnal Penelitian Pendidikan Islam, 7(2), 2019), h. 346

Berdasarkan interpretasi ini, peneliti menemukan data permasalahan awal yang menjadi data awal pada penelitian ini. Penulis mencatat bahwa sebagian guru masih kurang optimal pada indikator budaya kerja keteladanan, ketepatan dan kecepatan serta rasionalitas dan kecerdasan emosi. Adapun yang tercatat kurang adalah pada indikator kebersamaan dan dinamika kelompok. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja di madrasah masih perlu ditingkatkan.

Bersumber pada keterangan tabel 1.1 tersebut diatas, maka penulis menemukan beberapa permasalahan pada kinerja guru madrasah yang menunjukkan masih memiliki kinerja yang kurang seperti tabel berikut ini

Tabel 1.3
Data Awal Kinerja Guru Madrasah

NO	INDIKATOR	KET
1	Integritas a. Tekad yang kuat untuk berbuat baik dan benar b. Berpikiran positif, arif, dan bijaksana c. Mematuhi peraturan yang berlaku d. Menolak korupsi, suap ataupun gratifikasi	Baik
2.	Profesionalisme a. Melakukan pekerjaan sesuai jobdesk; b. Disiplin dalam bekerja; c. Melakukan pekerjaan secara maksimal dan terukur; d. Melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan baik; e. Menerima reward and punishment sesuai ketentuan	Baik
3.	Inovas a. Selalu melakukan perbaikan berkala dan berkelanjutan; b. Bersikap terbuka dan menerima ide baru yang konstruktif; c. Meningkatkan kompetensi pribadi;	Kurang

	<ul style="list-style-type: none"> d. Berani mengambil terobosan dalam memecahkan masalah; e. Memanfaatkan teknologi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien 	
4	<p>Tanggung Jawab</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu; b. Berani mengakui kesalahan, dan melakukan langkah-langkah perbaikan; c. Mengatasi masalah dengan kondusif; d. Komitmen dengan tugas secara professional 	Cukup
5.	<p>Keteladanan</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Berakhlak terpuji; b. Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan, dan adil; c. Membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan d. Melakukan pekerjaan dengan baik 	Cukup

Sumber : Hasil observasi awal, 2022

Berdasarkan pada tabel 1.2 diatas, maka penulis mencatat beberapa hal dibawah ini sebagai berikut :

1. Guru madrasah memiliki motivasi kinerja yang kurang maksimal.
2. Guru madrasah kurang mengembangkan budaya pendidikan di madrasah.
3. Guru madrasah memiliki semangat dan disiplin kerja yang jauh dari maksimal.
4. Guru madrasah memiliki program yang tidak kompetitif.

5. Guru madrasah kurang melakukan pendekatan kepada para guru dan bahkan kepada para peserta didik²⁸.

Kelima poin diatas merupakan hasil dari wawancara prasurvey yang dilakukan peneliti sehingga tercatat kategori penilaian kinerja guru Madrasah Aliyah (MA) Yasmida Ambarawa masih kurang maksimal dan butuh ditingkatkan. Paparan diatas merupakan rasio value analisis budaya kerja dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Yasmida Ambarawa Kecamatan Ambarawa Kabupaten Pringsewu. Untuk itu, peneliti tertarik untuk mengetahui dan menganalisa tentang “Budaya Kerja dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Yasmida Ambarawa Kecamatan Ambarawa Kabupaten Pringsewu”

B. Fokus dan Subfokus Penelitian

1. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka penulis memfokuskan penelitian ini pada “Budaya Kerja dan Kinerja Guru Di Madrasah”

2. Subfokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis menuliskan beberapa subfokus penelitian dibawah ini adalah sebagai berikut ;

- a. Integritas yang berkaitan dengan tekad yang kuat untuk berbuat baik dan benar, berpikiran positif, arif, dan bijaksana, mematuhi peraturan yang berlaku dan menolak korupsi, suap ataupun gratifikasi
- b. Profesionalitas dengan melakukan pekerjaan sesuai jobdesk, disiplin dalam bekerja, bekerja secara maksimal dan terukur, menyelesaikan tugas dengan baik dan menerima reward and punishment sesuai ketentuan
- c. Inovasi yaitu melakukan perbaikan berkala dan berkelanjutan, bersikap terbuka dan menerima ide baru yang konstruktif, meningkatkan kompetensi pribadi, berani mengambil terobosan dalam memecahkan masalah, dan memanfaatkan teknologi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien.

²⁸ Wawancara dengan kepala madrasah Yasmiida Ambarawa Kabupaten Pringsewu, pada tanggal 26 September 2022, pada pukul 10.35 WIB.

- d. Tanggungjawab dengan cara menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, mengakui kesalahan, dan melakukan langkah-langkah perbaikan, mengatasi masalah dengan kondusif dan berkomitmen dengan tugas secara professional
- e. Keteladanan yaitu berakhlak terpuji, memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan, dan adil, membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan melakukan pekerjaan dengan baik.²⁹

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah implementasi budaya kerja dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Yasmida Ambarawa Kecamatan Ambarawa Kabupaten Pringsewu?
2. Apa kendala dan hambatan dalam pelaksanaan Budaya Kerja dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Yasmida Ambarawa Kecamatan Ambarawa Kabupaten Pringsewu?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai adalah dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa :

- a. Pelaksanaan Budaya Kerja dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Yasmida Ambarawa Kecamatan Ambarawa Kabupaten Pringsewu
- b. Kendala dan hambatan dalam Budaya Kerja dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Yasmida Ambarawa Kecamatan Ambarawa Kabupaten Pringsewu

2. Manfaat Penelitian

- a. Secara Praktis
 - 1) Penelitian ini dapat meningkatkan kinerja guru dengan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya

²⁹ Jhon F Cln, *Efective Learning and Leaders*, (Brimigham: NASSP Bulletin, 2014), h. 48-52

budaya kerja dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Yasmida Ambarawa Kecamatan Ambarawa Kabupaten Pringsewu.

- 2) Penelitian ini dapat meningkatkan kualitas pendidikan dengan memahami dan menerapkan budaya kerja yang positif, dan kondusif sehingga menciptakan lingkungan yang inspiratif dan mendukung bagi guru dan siswa.
- 3) Penelitian ini dapat meningkatkan suasana organisasi: dengan memberikan panduan bagi pihak sekolah dalam membangun budaya kerja yang sehat dan harmonis, inklusif, saling mendukung, dan penuh semangat. Hal ini akan berkontribusi pada kepuasan kerja guru, motivasi, dan kolaborasi antar staf, yang pada gilirannya akan berdampak pada kinerja dan keberhasilan sekolah secara keseluruhan.

b. Secara teoritis

- 1) Penelitian ini akan memberikan kontribusi baru terhadap literatur tentang budaya kerja dalam konteks pendidikan sehingga menjadi referensi dan sumber pengetahuan bagi peneliti dalam meningkatkan kinerja guru dan kualitas pendidikan.
- 2) Penelitian ini dapat menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi budaya kerja sehingga mampu memperkaya teori-teori terkait budaya kerja dan kinerja dalam konteks pendidikan.
- 3) Hasil penelitian ini dapat menjadi pedoman bagi penelitian selanjutnya yang ingin melihat hubungan antara budaya kerja dan kinerja guru di Madrasah Aliyah dan dapat memperluas cakupan dan menguji efektivitas strategi dalam meningkatkan budaya kerja dan kinerja di madrasah ataupun sekolah lain.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Budaya Kerja

1. Pengertian Budaya Kerja

Kata budaya itu sendiri adalah sebagai suatu perkembangan dari bahasa sansekerta “*budhayah*” yaitu bentuk jamak dari buddhi atau akal, dan kata majemuk budi-daya, yang berarti daya dari budi, dengan kata lain ”budaya adalah daya dari budi yang berupa cipta, karsa dan rasa. Sedangkan kebudayaan merupakan pengembangan dari budaya yaitu hasil dari cipta, karsa dan rasa tersebut”³⁰. Pengertian kebudayaan banyak dikemukakan oleh para ahli seperti Koentjaraningrat, yaitu; ”kebudayaan adalah keseluruhan manusia dari kelakuan dan hasil kelakuan yang teratur oleh tata kelakuan yang harus didapatnya dengan belajar dan semuanya tersusun dalam kehidupan masyarakat”³¹.

Budaya kerja, merupakan kelompok pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan (*habituating process*) pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik.

Menurut kamus Webster, budaya adalah ide, adat, keahlian, seni, dan lain-lain yang diberikan oleh manusia dalam waktu tertentu³². Budaya menyangkut moral, sosial, norma-norma perilaku yang mendasarkan pada kepercayaan, kemampuan dan prioritas anggota organisasi. Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu karyawan dan kelompok karyawan tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual³³.

³⁰Djoko Widagdho, *Ilmu Budaya Dasar*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2017), h. 20

³¹Koentjaraningrat, *Kebudayaan Mentalitet dan Pembangunan*, (Jakarta: Gramedia, 2016), h.2

³² Webster’s, *Webster’s Seventh New Collegiate Dictionary, Filiphine’s Copyright G&C Company*, (Massachusetts, USA, 2013), h. 45

³³ Mangkuprawira. *Loc.Cit*

Budaya kerja penting dikembangkan karena dampak positifnya terhadap pencapaian perubahan berkelanjutan ditempat kerja termasuk peningkatan produktivitas (kinerja)³⁴. Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya Organisasi itu sendiri merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari isi visi, misi, dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, seharusnya setiap organisasi memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Dalam perusahaan dikenal sebagai budaya korporat dimana didalamnya terdapat budaya kerja³⁵.

Kekuatan yang paling kuat mempengaruhi budaya kerja adalah kepercayaan dan juga sikap para pegawai. Budaya kerja dapat positif, namun dapat juga negatif. Budaya kerja yang bersifat positif dapat meningkatkan produktivitas kerja, sebaliknya yang bersifat negatif akan merintangai perilaku, menghambat efektivitas perorangan maupun kelompok dalam organisasi. Aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan, yakni :

- a. Pemahaman substansi dasar tentang makna bekerja
- b. Sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan
- c. Perilaku ketika bekerja
- d. Etos Kerja
- e. Sikap terhadap waktu
- f. Cara atau alat yang digunakan untuk bekerja³⁶. Semakin positif nilai komponen-komponen budaya tersebut dimiliki oleh seseorang karyawan, maka akan semakin tinggi kinerjanya. Agar budaya kerja dapat tumbuh berkembang dengan subur dikalangan karyawan dan staf, maka dibutuhkan pendekatan-pendekatan melalui tindakan manajemen puncak dan proses sosialisasi.
- g. Tindakan manajemen puncak
 - 1) Apa yang dikatakan manajemen puncak akan menjadi panutan.

³⁴ Brown Andrew, *Organizational Culture*. (Financial Time, London, 2017), h. 90

³⁵ Mangkuprawira. *Loc.Cit*

³⁶ *Ibid*

- 2) Bagaimana manajemen puncak berperilaku akan menunjukkan karyawan bersikap dalam berkomunikasi dan berprestasi untuk mencapai standar kerja perusahaan.
- 3) Bagaimana manajemen puncak menegakkan norma-norma kerja akan menumbuhkan integritas dan komitmen karyawan yang tinggi.
- 4) Imbalan dan hukuman yang diberikan manajemen puncak akan memacu karyawan untuk meningkatkan semangat dan disiplin kerja.

h. Proses Sosialisasi

Proses sosialisasi dilakukan dalam bentuk advokasi bagi karyawan baru untuk penyesuaian diri dengan budaya organisasi. Sosialisasi dilakukan ketika mereka sedang dalam tahap penyeleksian atau pra tanda tangan. Tiap calon karyawan mengikuti pembelajaran sebelum diterima. Setelah diterima para karyawan baru melihat kondisi organisasi sebenarnya dan menganalisis harapan dan kenyataan, antara lain lewat proses orientasi kerja. Pada tahap ini para karyawan berada dalam tahap “perjuangan” untuk menentukan keputusan apakah sudah siap menjadi anggota sistem sosial perusahaan, ragu-ragu ataukah mengundurkan diri. Ketika karyawan sudah memutuskan untuk terus bekerja, namun proses perubahan relatif masih membutuhkan waktu yang lama, maka tiap karyawan perlu difalitasi dengan pelatihan dan pengembangan diri secara terencana. Dalam hal ini, karyawan harus membuktikan kemampuan diri dalam penguasaan ketrampilan kerja yang disesuaikan dengan peran dan nilai serta norma yang berlaku dalam kelompok kerjanya sampai mencapai tahap metamorfosis. Secara keseluruhan keberhasilan proses sosialisasi akan sampai pada tahap internalisasi yang diukur dari (1) Produktivitas Kerja, (2) Komitmen pada tujuan organisasi, dan (3) Kebersamaan dalam organisasi³⁷.

³⁷ *Ibid*

Jadi budaya kerja yang dibentuk dari budaya organisasi akan berdampak pada kinerja dan produktivitas. Hal ini tercermin dari sikap karyawan dalam memandang pekerjaannya, sikap dalam bekerja, etos kerja, dan pemanfaatan waktu dalam bekerja. Agar dapat terlaksana dengan baik, harus ada langkah-langkah yang harus diambil dari pihak manajemen dan proses sosialisasi, sehingga budaya kerja yang ada dapat terinternalisasi dalam setiap kegiatan pekerjaan sehari-hari. Adapun pengertian budaya kerja menurut Hadari Nawawi dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* menjelaskan bahwa: Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan³⁸” Melalui kecerdasan logika manusia akan menyatakan ya atau tidak. Akan tetapi untuk menyatakan ya atau tidak tentu dibutuhkan pertimbangan kemanusiaan. Melalui keseimbangan antara kecerdasan intelektual dan emosional maka akan memunculkan keteguhan dan ketegasan. Taliziduhu Ndraha dalam buku *Teori Budaya Kerja*, mendefinisikan budaya kerja, yaitu; ”Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat”³⁹ Sedangkan Menurut Osborn dan Plastrik dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* menerangkan bahwa: “Budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi”⁴⁰.

Budaya kerja menurut Keputusan Menpan no 25/Kep/M.Pan/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara adalah “Sikap dan perilaku individu dari kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan

³⁸Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kelima, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2015), h. 65

³⁹Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Kedua, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2016), h. 80

⁴⁰Osborn dan Plastrik, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPFE, 2015), h.252

tugas dan pekerjaan sehari-hari⁴¹. Dari uraian-uraian di atas bahwa, budaya kerja merupakan falsafah sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong yang dimiliki bersama oleh setiap individu dalam lingkungan kerja suatu organisasi. Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di lembaga pendidikan tersebut, namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing.

Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya, terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya sehingga akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi. Maka dalam hal ini budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan, baik yang menyangkut masalah organisasi⁴².

Jika dikaitkan dengan organisasi, maka budaya kerja dalam organisasi menunjukkan bagaimana nilai-nilai organisasi dipelajari yaitu ditanam dan dinyatakan dengan menggunakan sarana (*vehicle*) tertentu berkali-kali, sehingga agar masyarakat dapat mengamati dan merasakannya. Adapun cakupan dari nilai budaya kerja tersebut, antara lain:

⁴¹Menpan, *Keputusan Menpan no 25/Kep/M.Pan/4/2018 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*, (Jakarta.: Kantor Menpan, 2018), h. 3

⁴²Siti Amnuhai, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2018), h. 76

- 1) Disiplin; Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, prosedur, berlalu lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.
- 2) Keterbukaan; Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan.
- 3) Saling menghargai; Perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.
- 4) Kerjasama; Kesiapan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan⁴³.

Kesuksesan organisasi bermula dari adanya disiplin menerapkan nilai-nilai intiperusahaan. Konsistensi dalam menerapkan kedisiplinan dalam setiap tindakan, penegakan aturan dan kebijakan akan mendorong munculnya kondisi keterbukaan, yaitu keadaan yang selalu jauh dari prasangka negatif karena segala sesuatu disampaikan melalui fakta dan data yang akurat (informasi yang benar). Selanjutnya, situasi yang penuh dengan keterbukaan akan meningkatkan komunikasi horizontal dan vertikal, membina hubungan personal baik formal maupun informal diantara jajaran manajemen, sehingga tumbuh sikap saling menghargai. Pada gilirannya setelah interaksi lintas sektoral dan antar karyawan semakin baik akan menyuburkan semangat kerjasama dalam wujud saling koordinasi manajemen atau karyawan lintas sektoral, menjaga kekompakkan manajemen, mendukung dan mengamankan setiap keputusan manajemen, serta saling mengisi dan melengkapi. Hal inilah yang menjadi tujuan bersama dalam rangka membentuk budaya kerja. Pada prinsipnya fungsi budaya kerja bertujuan untuk membangun keyakinan sumberdaya manusia atau menanamkan nilai-nilai tertentu yang melandasi atau mempengaruhi sikap dan perilaku yang konsisten serta komitmen membiasakan suatu cara kerja di lingkungan masing-masing. Dengan adanya suatu keyakinan dan komitmen kuat merefleksikan nilai-nilai tertentu, misalnya membiasakan kerja

⁴³Moekijat, *Asas-Asas Perilaku Organisasi*, (Bandung : CV. Mandar Maju, 2015), h. 53

berkualitas, sesuai standar, atau sesuai ekpektasi pelanggan (organisasi), efektif atau produktif dan efisien. Tujuan fundamental budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran pelanggan, pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan. Budaya kerja berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin. Dengan membiasakan kerja berkualitas, seperti berupaya melakukan cara kerja tertentu, sehingga hasilnya sesuai dengan standar atau kualifikasi yang ditentukan organisasi. Jika hal ini dapat terlaksana dengan baik atau membudaya dalam diri pegawai, sehingga pegawai tersebut menjadi tenaga yang bernilai ekonomis, atau memberikan nilai tambah bagi orang lain dan organisasi. Selain itu, jika pekerjaan yang dilakukan pegawai dapat dilakukan dengan benar sesuai prosedur atau ketentuan yang berlaku, berarti pegawai dapat bekerja efektif dan efisien.

Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat mendalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Disamping itu masih banyak lagi manfaat yang muncul seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan berkurang, tingkat absensi menurun, terus ingin belajar, ingin memberikan terbaik bagi organisasi, dan lain-lain. Berdasarkan pandangan mengenai manfaat budaya kerja, dapat ditarik suatu deskripsi sebenarnya bahwa manfaat budaya kerja adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja sehingga sesuai yang diharapkan.

Adapun definisi dari budaya kerja bisa kita rinci dari kata budaya, yang berasal dari bahasa sansekerta “budhayah” sebagai bentuk jamak dari kata dasar “budhi”⁴⁴ yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental (keputusan Menpan Nomor 5/KEP/M.PAN/04/2018). Budaya selalu bersifat sosial dalam arti penerusan tradisi sekelompok manusia yang dari segi materialnya dialihkan secara historis dan diserap oleh generasi-generasi menurut “nilai” yang berlaku, nilai disini adalah

⁴⁴ Ismail Fahmi Arrauf Nasution, “*Kebangkitan Spiritualitas*, (Jakarta: NT Pess 2016) h. 14

ukuran-ukuran yang tertinggi bagi perilaku manusia⁴⁵. Nawawi dalam Aisyatur Rahmah dan Meylia Elizabeth Ranu mendefinisikan “budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan”⁴⁶. Menurut Daniel R. Denison budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut⁴⁷.

Kata “kerja” didefinisikan oleh Sinarno JH sebagai segala aktifitas manusia dalam mengerahkan energy biopsiko-spiritual dirinya dengan tujuan memperoleh hasil tertentu⁴⁸. Sehingga dari pengertian diatas budaya kerja bisa kita artikan dengan undang-undang atau aturan-aturan dalam berpikir, bersikap dan perbuat, baik yang tertulis maupun tidak tertulis yang telah disepakati bersama dalam komunitas itu. Lebih umumnya budaya kerja dalam suatu organisasi bisa diartikan sebagai sistem nilai yang diyakini, dipelajari, dan diterapkan oleh semua anggota organisasi serta dikembangkan secara berkesinambungan. Sehingga dengan melakukan kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan bersama dengan penuh kesadaran tanpa mengalami penekanan akan membuat budaya kerja elegend dalam suatu organisasi. Idealnya tiap perusahaan memiliki budaya kerja yaitu suatu sistem nilai yang merupakan kesepakatan kolektif dari semua yang terlibat dalam perusahaan. Yang dimaksud dengan kesepakatan disini adalah dalam hal cara pandang tentang bekerja dan unsur-unsurnya.⁴³

2. Esensi Budaya Kerja

Kata budaya itu sendiri adalah sebagai suatu perkembangan dari bahasa sansekerta „*budhayah*“ yaitu bentuk jamak dari buddhi atau akal, dan kata majemuk budi-daya, yang berarti daya dari budi, dengan kata lain ”budaya adalah daya dari budi yang berupa cipta, karsa dan rasa. Sedangkan kebudayaan merupakan pengembangan dari budaya

⁴⁵ Departemen Agama RI Ispektorat Jenderal, *Pengembangan Budaya Kerja Departemen Agama* (Jakarta: DEPAG RI. 2009), h. 3

⁴⁶ Aisyatur Rahmah dan Meylia Elizabeth Ranu, “*Peran Budaya Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lamongan*”, (Jurnal, UIN Suka, 2017), h. 65

⁴⁷ Asri Laksimi Riani, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), h. 7

⁴⁸ *Ibid*, h. 22

yaitu hasil dari cipta, karsa dan rasa tersebut”⁴⁹. Pengertian kebudayaan banyak dikemukakan oleh para ahli seperti Koentjaraningrat, yaitu; ”kebudayaan adalah keseluruhan manusia dari kelakuan dan hasil kelakuan yang teratur oleh tata kelakuan yang harus didapatnya dengan belajar dan semuanya tersusun dalam kehidupan masyarakat”⁵⁰.

Budaya kerja, merupakan kelompok pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan (*habituating process*) pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik.

Adapun pengertian budaya kerja menurut Hadari Nawawi dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menjelaskan bahwa: Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran dengan kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan”⁵¹. Dari uraian di atas bahwa, budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Adapun Menurut Triguno dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menerangkan bahwa: Budaya Kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja⁵².

⁴⁹ Djoko Widagdho, *Ilmu Budaya Dasar*, Cetakan Kesembilan, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014), h. 20

⁵⁰ Koentjaraningrat, *Kebudayaan Mentalitet dan Pembangunan*, (Jakarta: Gramedia, 2017), h.2

⁵¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2016), h. 65

⁵² Triguno. Prasetya, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2017), h.13

Secara konseptual, budaya kerja secara tekstual tersebut dapat digambarkan, yaitu

- a. Integritas dan profesionalisme, yaitu konsisten dalam kata dan perbuatan serta ahli dalam bidangnya. Orang yang memiliki integritas kepribadian, maka dia akan melakukan sesuatu yang sesuai antara apa yang diucapkan dan apa yang dilakukan. Kepribadian ini muncul dari keyakinan bahwa bekerja tidak semata untuk meraih prestasi keduniawiaan tetapi juga memiliki makna keukhrawian atau ibadah. Bekerja yang didasari oleh semangat ibadah akan menyebabkan orang bekerja tanpa pamrih untuk kepentingan individu tetapi untuk kepentingan kebersamaan. Selain itu juga memiliki kemampuan yang seimbang. Dia akan bekerja dengan pengetahuan, sikap dan keahliannya.
- b. Keteladanan, yaitu mampu mendayagunakan kemampuan potensi bawahan secara optimal. Jika ketepatan diberi kekuatan untuk menjadi pemimpin maka tidak akan memanfaatkannya untuk bekerja secara otoriter tetapi secara partisipatif. Seseorang akan secara maksimal mendayagunakan bawahannya sebagai partner untuk mencapai visi dan misi institusi. Selain itu juga berlaku sebagai teladan. Menjadi teladan dalam kerja keras, tanggungjawab, dan kedisiplinan dan sebagainya. Sebagaimana para Nabi yang dicontohkan di dalam teks suci bahwa "pada diri Nabi adalah contoh dan tauladan yang baik". Para pemimpin sesungguhnya adalah pewaris para teladan sejati dalam kehidupan ini.
- c. Kebersamaan dan dinamika kelompok, yaitu mendorong agar cara kerjanya tidak bersifat individual dan pusat kekuasaan tidak pada satu tangan. Sesuatu yang sangat sulit di dalam relasi kerja adalah membangun kerja sama dalam kerja kelompok. Meskipun manusia itu tahu bahwa tidak mungkin urusan diselesaikan secara individual, namun demikian ketika harus bekerja sama terkadang mengalami kesulitan. Bayangkan saja tidak ada manusia yang bisa memenuhi kebutuhannya secara sendiri kecuali dalam relasinya dengan manusia lainnya. Ada ungkapan yang bagus yaitu TEAM, Together Everyone Achieve More. Justru melalui kebersamaan seseorang akan mendapatkan lebih banyak.
- d. Ketepatan dan kecepatan, yaitu adanya kepastian waktu, kuantitas, kualitas dan finansial yang dibutuhkan. Prinsip yang harus dijadikan sebagai pedoman adalah semakin cepat semakin baik. Prinsip

pelayanan yang harus dikembangkan dalam suatu institusi adalah pelayanan prima yang berbasis kecepatan dan ketepatan. Bukan prinsip gremet-gremet angger slamet atau lambat-lambat tetapi selamat, tetapi cepet-cepet angger selamat. Makanya yang diperlukan adalah kecepatan dan ketepatan. Kerja yang cepat dan tepat merupakan kerja yang menggunakan keturukuran yang jelas. Jika pekerjaan bisa diselesaikan sehari maka akan diselesaikannya tepat waktu. Jika pekerjaan itu menghabiskan anggaran tertentu, maka akan dilaksanakan sesuai dengan ukuran anggaran yang tepat. Jika bisa seperti itu maka tidak akan terjadi kasus mark up dan sebagainya, juga bukan kerja yang menjadikan sesuatu yang mudah menjadi sulit dan sebagainya.

- e. Rasionalitas dan kecerdasan emosi, yaitu keseimbangan antara kecerdasan intelektual dan emosional. Ternyata di dalam kehidupan ini yang dibutuhkan bukan sekedar orang yang cerdas secara intelektual saja. Kenyataannya banyak orang yang cerdas intelektual tetapi justru tidak berhasil dalam kehidupannya. Kehidupan ini bukan hanya membutuhkan logika akan tetapi juga kecerdasan emosi yang didasari oleh pemahaman tentang perasaan dan kemanusiaan⁵³.

Melalui kecerdasan logika manusia akan menyatakan ya atau tidak. Akan tetapi untuk menyatakan ya atau tidak tentu dibutuhkan pertimbangan kemanusiaan. Melalui keseimbangan antara kecerdasan intelektual dan emosional maka akan memunculkan keteguhan dan ketegasan. Dan yang tidak boleh dilupakan adalah kecerdasan spiritual yang berbasis pada keyakinan dan moralitas kebaikan. Dengan menggabungkan ketiganya dalam kerja maka seseorang akan bisa meraih kebahagiaan yang memadai.

Taliziduhu Ndraha dalam buku *Teori Budaya Kerja*, mendefinisikan budaya kerja, yaitu; "Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat"⁵⁴. Sedangkan Menurut Osborn dan Plastrik dalam bukunya *Manajemen Sumber*

⁵³ Habibi arifin, *budaya-organisasi-dan-budaya-kerja*, dalam <http://habibiarifin.blogspot.com>, diakses tanggal 21 April 2020

⁵⁴ Taliziduhu Ndraha, *Op.Cit*, h. 80

Daya Manusia menerangkan bahwa: “Budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi”.⁷

Budaya kerja menurut Keputusan Menpan no 25/Kep/M.Pan/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara adalah “Sikap dan perilaku individu dari kelompok aparatur Negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan menjadisifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari”.

Dari uraian-uraian di atas bahwa, budaya kerja merupakan falsafah sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong yang dimiliki bersama oleh setiap individu dalam lingkungan kerja suatu organisasi. Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di lembaga pendidikan tersebut, namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing.

Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya, terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya sehingga akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi⁵⁵. Maka dalam hal ini budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan

⁵⁵ Dedi Kurniawan, A. Rahman Lubis, Muhammad Adam, “*Pengaruh Budaya*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), h. 2

kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan, baik yang menyangkut masalah organisasi⁵⁶.

3. Budaya Kerja Menurut Islam

Agama Islam datang ke dunia, meskipun tercatat sebagai agama samawi yang datang dari langit seperti layaknya agama Nasroni dan Yahudi, tetapi juga agama yang bisa membumi. Pernyataan ini bisa kita kuatkan lewat perintah Islam di dalam syi'arnya untuk bekerja dan bersosial⁵⁷. Sehingga mengeluarkan zakat dari hasil pekerjaan pun menjadi salah satu rukun Islam yang fundamental. Selain bekerja merupakan salah satu identitas sebagai fitrah manusia, bekerja juga didasarkan pada prinsip-prinsip iman tauhid yang bisa meningkatkan martabatnya sebagai hamba Allah⁵⁸. Dengan demikian jika manusia tidak bekerja, akan dapat menurunkan derajat identitas dirinya sebagai manusia. Yang mana seperti halnya binatang yang tidak mau bekerja, bahkan akan lebih rendah derajatnya dari binatang.

Pandangan Islam terhadap urusan dunia cuma sekedar pelengkap saja, atau sekedar sarana untuk menuju akhirat. dalam artian manusia tidak boleh mementingkan urusan dunia melebihi urusan akhirat. hal ini telah disinggung oleh Allah dalam firman-Nya Surat Ali Imron(3) ayat 185

كُلُّ نَفْسٍ ذَائِقَةُ الْمَوْتِ وَإِنَّمَا تُوَفَّوْنَ أَجُورَكُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَمَنْ زُحِرَ عَنِ النَّارِ وَأُدْخِلَ الْجَنَّةَ فَقَدْ فَازَ وَمَا الْحَيَاةُ الدُّنْيَا إِلَّا مَتَاعُ الْغُرُورِ

Terjemahnya:

Tiap-tiap yang berjiwa akan merasakan mati. dan Sesungguhnya pada hari kiamat sajalah disempurnakan pahalamu. Barangsiapa dijauhkan dari neraka dan dimasukkan ke dalam syurga, Maka

⁵⁶ Siti Amnuhai. *Manajemen Sumber daya Manusia*,(Jakarta : Bumi Aksara, 2015), h.76

⁵⁷ Kemenag RI, *Nilai-nilai Budaya Kerja Kementrian Agama Republik Indonesia* (Jakarta, 2014), h. 432

⁵⁸ Toto Tasmara, *Budaya Kerja Pribadi Muslim*, (Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Wakaf, 2015), h. 2

*sebenarnya ia telah beruntung. kehidupan dunia itu tidak lain hanyalah kesenangan yang memperdayakan*⁵⁹.(QS. Ali Imron(3) : 185)

Dari ayat di atas dapat kita pahami bahwa meskipun kehidupan dunia dipandang sebagai tempat bersenang-senang dan tempat memperdaya saja, tapi juga tidak menutup kemungkinan bahwa hidup di dunia ini tidak ada gunanya. Kehidupan di dunia bisa kita nilai lebih penting karena merupakan sarana berkreasi, produksi, persiapan dan tempat berupaya untuk bekal di kehidupan akhirat. Logikanya semakin lama kita beribadah di dunia, maka semakin banyak pahala yang diperoleh di akhirat. Adapun lama singkatnya hidup kita di dunia bergantung dengan lama singkatnya kita mempertahankan diri untuk hidup. Dan untuk mempertahankan diri untuk hidup, sebagai nalurinya manusia wajib bekerja.

Adapaun perintah untuk bekerja sebagai sarana mempertahankan diri untuk beribadah, telah diterangkan dalam Al-Qur'an Surat Al-Qashash ayat 77:

وَأَتَّبِعْ فِي مَآءِ آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۗ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنَ ۗ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۗ وَلَا تَتَّبِعِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Terjemahnya:

*Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan*⁶⁰.(QS. Al-Qashash(28): 77)

⁵⁹ Departemen Agama RI, *Op. Cit.*, h. 102

⁶⁰ *Ibid.*, h. 395

Sebagaimana yang terdapat di dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 201.

وَمِنْهُمْ مَّنْ يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا

عَذَابَ النَّارِ ﴿٢٠١﴾

Terjemahnya:

Dan di antara mereka ada orang yang berdoa: "Ya Tuhan Kami, berilah Kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan peliharalah Kami dari siksa neraka"⁶¹(QS. Al-Baqarah (2) :201)

Makna bekerja bagi seorang muslim bukan sekedar mencari harta, penghasilan dan pangkat saja. Namun ada prinsip-prinsip tertentu yang mendorong seorang muslim untuk lebih semangat dalam bekerja. Prinsip bekerja dari seorang muslim sangat diperhatikan mulai dari bagaimana cara ia bekerja, bagaimana cara menumbuhkan semangat kerja, apa tujuan bekerja dan untuk apa hasil kerja itu. Karena setiap yang dilakukan oleh seorang muslim harus bernilai ibadah, sesuai dengan tujuan hidup seorang muslim. Sehingga bekerja bagi seorang muslim harus bernilai ibadah yang sekarang ditafsirkan dengan jihad. Karena dengan berjihad, umat islam akan mendapat kemenangan dan kemuliaan, begitu pula dengan bekerja, maka umat Islam akan mendapat kemuliaan dan mengangkat harga dirinya⁶².

Keinginan untuk menjadi kaya dan sukses merupakan harapan semua orang, namun apalah artinya keinginan untuk sukses itu tanpa dibarengi dengan kesungguhan, semangat dan cita-cita yang tinggi. Dengan merubah mindset bekerja menjadi jihad akan memperoleh hasil yang lebih dari yang kita harapkan.

Karena melakukan pekerjaan dengan niatan jihad akan bernilai ibadah dan dapat memberikan hasil baik yang nyata (materi) atau yang tidak nyata (non materi). Selain itu juga dapat nilai lebih karena didasari dengan rasa tawakkal yang tinggi kepada Allah. Seperti yang dijanjikan Allah dalam al-Qur'an surat al-Ankabut ayat 69

⁶¹ *Ibid.*, h. 33

⁶² Toto Tasmara. *Op.Cit*, h. 15

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ

Terjemahnya:

*Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan kami. dan Sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik*⁶³. (QS. al-Ankabut : 69)

Perintah Jihad di atas, tidak hanya dalam masalah ibadah saja, namun mencakup segala aktifitas manusia terutama dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari. Dengan menyandarkan segala aktifitas sehari-hari sebagai bentuk jihad maka semuanya akan bernilai ibadah dan insya Allah akan mendapat pahala dari Allah.

Adapun dunia dalam pandangan orang-orang sholih hanya sebatas sarana saja untuk beribadah kepada-Nya. Sikap seorang sholih terhadap dunia tidaklah menjadikan beban terhadap perjalanan hidupnya. Adapun orang biasa, memandang dunia ini sebagai suatu tujuan utama hidupnya, memandang dunia adalah segala-galanya. Saat kehilangan terhadap sebagian kecil isi dari harta dunia, dia merasa sebuah musibah besar dan menganggapnya sebagai suatu kegagalan hidup. Saat kegagalan menghampiri urusan keuntungan bisnis atau bekerja, dia menganggap sebagai malapetaka yang besar.

Ungkapan seperti di atas sangat mencerminkan perbedaan sudut pandang antara orang shalih dengan orang biasa. Sikap orang-orang shalih tersebut di atas, tidak lain adalah gambaran dari dimensi pengertian mereka yang nyaris persis dengan yang dituntunkan dalam banyak ayat dan hadith shalih, soal sikap menghadapi dunia⁶⁴. Allah telah menetapkan bahwa dunia ini adalah tempat yang fana⁶⁴, terbukti dengan mudahnya kehancuran yang terjadi di bumi ini. Berapa banyak orang yang kaya berubah menjadi sengsara lagi, juga tidak menjamin kebahagiaan hidupnya. Diantara umat Islam banyak yang dimuliakan hidupnya dengan kecukupan dan ketenangan hidup. Demikian itu merupakan gambaran dunia terhadap dua sudut pandang, orang solih dan orang biasa.

⁶³ Departemen Agama RI, *Op.Cit*, h. 402

⁶⁴ Abu Umar Basyar, *Menjadi Kaya dengan Berdakwah*, (Jakarta: Wacana Ilmiah Press, 2015), h. 30

Demikian pula bekerja menurut pandangan orang Islam adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh, dengan mengerahkan seluruh aset, fikir dan dzikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan arti dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukkan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (*Khoirun al-Nash*) atau dengan kata lain dengan bekerja dapat memmanusiakan manusia⁶⁵.

Dalam artian sesuatu yang dilakukan oleh manusia dimulai dengan proses berpikir terlebih dahulu dan bersifat dinamis. Karena perbuatan manusia berbeda dengan perbuatan hewan, maka status bekerja hanya disandang oleh manusia. Sehingga secara lebih ringkas, bahwa yang dimaksudkan dengan kualitas hidup islami adalah sebuah lingkungan yang dilahirkan dari semangat tauhid, yang dijabarkan dalam bentuk tindakan⁶⁶. Sehingga terbentuklah prinsip budaya kerja muslim. Yang mana semangat kerja yang dilakukan oleh seorang muslim tidak hanya untuk mencari kemuliaan dirinya dan menampakkan nilai kemanusiaan tapi juga dibuat nilai ibadah yang sangat luhur. Berikut ini merupakan ciri-ciri budaya kerja muslim adalah:

- a. *Memiliki jiwa kepemimpinan (leadership)*, sesuai dengan tujuan diciptakan manusia di dunia adalah sebagai “kholifah fi al-Ardli”. Demikian sebagai kholifah yang benar di bumi ini telah ditauladankan oleh nabi Muhammad dalam sunah-sunahnya.
- b. *Selalu berhitung*, sebagai seorang muslim harus pandai untuk memperhitungkan akan kebutuhannya. Seberapa pentingkah fungsi dan manfaat harta dunia ini baginya.
- c. *Menghargai Waktu*, seorang muslim harus pandai mengatur waktu, jangan sampai ada sedetikpun waktu berlintas sia-sia tanpa ada kemanfaatan hidup. Keutamaan waktu bagi seorang muslim juga telah disinggung dalam Al- Qur’an Surat Al-Ashr ayat 1-3.

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا

الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالْحَقِّ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

⁶⁵ Toto Tasmara, *Op.Cit.* h. 26

⁶⁶ *Ibid.*, h. 28

*Artinya : (Demi masa) atau zaman atau waktu yang dimulai dari tergelincirnya matahari hingga terbenamnya; maksudnya adalah waktu salat Asar.*⁶⁷(QS. Al-Asr (103) : 1-3)

- d. (Sesungguhnya manusia itu) yang dimaksud adalah jenis manusia (benar-benar berada dalam kerugian) di dalam perniagaannya.
- e. (Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh) mereka tidak termasuk orang-orang yang merugi di dalam perniagaannya (dan nasihat-menasihati) artinya sebagian di antara mereka menasihati sebagian yang lainnya (supaya menaati kebenaran) yaitu iman (dan nasihat-menasihati dengan kesabaran) yaitu di dalam menjalankan amal ketaatan dan menjauhi kemaksiatan.
- f. *Dia tidak merasa puas dalam berbuat kebaikan*, suatu tanda orang muslim yang beruntung merupakan orang yang selalu ada peningkatan terhadap yang ia lakukan, apabila yang dilakukan selalu sama atau statis maka termasuk orang yang merugi.
- g. *Hidup hemat dan efisien*, sikap hidup hemat bukanlah karena ingin menumpuk-numpuk kekayaan, sehingga melahirkan sifat kikir dan individualis. Namun disamping sebuah strategi menghindari perbuatan meminta-minta keesokan harinya juga menjauhkan diri dari sifat mubadzir dalam harta.
- h. *Memiliki jiwa wiraswasta*, dengan adanya penghasilan yang cukup oleh seorang muslim, akan menghindarkan dirinya dari umat yang meminta-minta. Demikian juga supaya umat muslim tidak terpandang hina diantara umat lainnya.
- i. *Memiliki insting bersaing dan bertanding*, semangat bersaing bagi seorang muslim harus selalu ditumbuhkan, utamanya dalam hal kebaikan. Karena pada prinsipnya umat islam harus berani berlomba-lomba atau berjihad dalam kebaikan.
- j. *Keinginan untuk mandiri*, dengan kemandirian oleh setiap pribadi muslim, akan tercipta kebahagiaan dan kebanggaan tersendiri. Dengan ini akan menambah rasa syukurnya kepada Allah.
- k. *Haus untuk memiliki sifat keilmuan*, pribadi seorang muslim haruslah kuat dalam hal keilmuan, supaya tidak mudah

⁶⁷ Departemen Agama RI, *Op. Cit*, h. 901

dipermainkan orang lain. Dengan keilmuan yang cukup akan mengkokohkan jati dirinya agar tidak terpandang hina dan selalu ngekor pada orang lain dalam segala hal⁶⁸.

Adapun adab bekerja menurut al-Ghazali terbilang sangat zuhud, dimana seluruh aktifitas yang dilakukan oleh seorang muslim harus bernilai ibadah. Sebagaimana wajibnya ibadah bagi seorang muslim, wajib baginya bekerja untuk sarana ibadah. Kewajibannya ibadah bagi umat muslim karena untuk menghindari perbuatan meminta-minta. Tiada satupun orang yang tidak diwajibkan bekerja, kecuali orang yang benar-benar menyibukkan dirinya untuk mengurus umat, karena rizkinya telah ada yang menanggung. Seperti larangan bekerja bagi Abu Bakar Ash-Shiddiq pada saat memimpin kekhilafahan, sedangkan rizkinya telah ada yang menanggung dari baitul mal⁶⁹. Demikian ini dilakukan oleh Abu Bakar supaya lebih fokus dalam mengemban amanah kekhilafahan. Terlepas dari kewajiban umat muslim lainnya untuk bekerja.

Adapun larangan menyibukkan diri dalam bekerja juga ditujukan kepada Nabi Muhammad SAW. Dimana dapat diambil kesimpulan dari al-Qur'an surat al-Hijr ayat 98-99.

فَسَبِّحْ بِحَمْدِ رَبِّكَ وَكُنْ مِنَ السَّاجِدِينَ ﴿٩٨﴾ وَأَعْبُدْ رَبَّكَ حَتَّىٰ يَأْتِيَكَ
الْيَقِينُ ﴿٩٩﴾

Terjemahnya: *Maka bertasbihlah dengan memuji Tuhanmu dan jadilah kamu di antara orang-orang yang bersujud (shalat), dan sembahlah Tuhanmu sampai datang kepadamu yang diyakini (ajal).*⁷⁰(QS. Al-Hijr : 98-99)

Dari ayat diatas Nabi Muhammad tidaklah diperintah untuk menumpuk harta ataupun berdagang, melainkan diperintahkan untuk bersujud, memuji Allah, dan menjadi hamba yang terbaik. Sementara konsep kerja menurut al-Ghazali adalah sesuai dengan apa yang dianjurkan oleh nabi Muhammad bahwa “mencari (rizki) yang halal

⁶⁸ *Ibid.*, h. 29

⁶⁹ Imam Ghazali, *Mutiara Ihya'ulumuddin*, (Bandung: Penerbit Mizan, 2016), h.

⁷⁰ Departemen Agama RI, *Op.Cit*, h. 268

adalah wajib bagi setiap muslim setelah kewajiban lain-lainnya” yaitu setelah kewajiban beriman dan sholat⁷¹. Karena tujuan utama hidup di dunia adalah untuk kebahagiaan di akhirat, maka harus memenuhi syarat-syarat untuk mencari kebahagiaan di akhirat. seperti beriman dan sholat. Namun untuk bisa hidup dan beristiqomah dalam beribadah harus punya bekal untuk hidup. Karena itu diwajibkan bagi setiap muslim untuk bekerja, mencari rizki yang halal lagi baik. Tidak cukup sekedar halal, namun juga harus wara’, karena beribadah tanpa disertai dengan wara’ adalah termasuk perbuatan yang sia-sia.

Dikatakan oleh Abdullah bin Umar r.a. berkata, “Andai kata kalian mengerjakan shalat hingga menjadi bungkuk seperti busur, dan puasa hingga kurus seperti tali busur, maka Allah tidak akan menerima semua itu dari kalian, kecuali dengan kewara’an yang menjadi pemisah⁷². Sementara wara’ menurut al-Ghazali terbagi menjadi empat:

- a. Wara’ yang apabila ia dilanggar menyebabkan kefasikan, dan bila ia tiada, maka keseimbangan akan tiada, keseimbangan akan hilang. Inilah wara’ terhadap hal-hal yang diharamkan oleh fatwa para ahli fiqih.
- b. Wara’ orang-orang shalih, yaitu kehati-hatian terhadap hal yang membawa pada sesuatu yang mengandung keharaman, meskipun difatwakan bahwa hal tersebut halal berdasarkan lahiriahnya. Inilah yang dimaksudkan sabda Rasulullah saw. yang artinya “Tinggalkan perkara yang membuatmu ragu dan beralihlah pada perkara yang membuatmu ragu.”
- c. Wara’nya orang yang bertakwa. Nabi saw. Bersabda, “Seorang hamba belumlah mencapai tingkatan takwa hingga dia meninggalkan sesuatu yang diperbolehkan karena kewaspadaan dan kekhawatiran terhadap hal yang terlarang.” Dan Umar r.a. berkata, “kami biasa meninggalkan Sembilan puluh persen perkara yang halal karena khawatir jatuh pada perkara yang haram.
- d. Kewara’an orang-orang yang shiddiq, yaitu kekhawatiran terhadap segala makanan yang bisa dikosumsi tidak mendatangkan kekuatan untuk ta’at kepada Allah ta’alah, karena bila ditelusuri ternyata sebagian awalnya adalah maksiat. Sebagai contoh yaitu orang wara’ tidak mau makan makanan halal yang lewat bantuan orang yang dzalim, padahal ia dalam keadaan membutuhkan. Sehingga

⁷¹ Imam Ghazali, *40 Prinsip Agama*, (Bandung: Pustaka Hidayah, 2014), h. 62

⁷² *Ibid*, h. 63

sangat sedikit sekali orang yang mencapai derajat kewalian ini. Kecuali benar-benar mendapat rahmat Allah⁷³.

4. Tujuan Penerapan Budaya Kerja

Tujuan penerapan budaya kerja adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut⁷⁴. Sehingga dengan terciptanya budaya kerja akan tercapai harapan dari suatu perusahaan atau organisasi tersebut. Dengan adanya budaya kerja akan tercipta komitmen diantara para karyawan, membentuk sikap dan perilaku karyawan, dan dapat membawa suatu identitas tersendiri bagi anggota-anggota organisasinya. Robbins menyatakan bahwa budaya kerja dibangun dan dipertahankan berdasarkan filsafat pendiri atau pemimpin perusahaan. Sehingga warna budaya kerja yang ada di dalam perusahaan itu tergantung pada pimpinan perusahaan tersebut. Jika pimpinan perusahaan memberikan dukungan positif kepada karyawan, meganggapnya sebagai bagian dari keluarga pimpinan itu sendiri maka kemungkinan kecil karyawan meninggalkan pekerjaan tersebut⁷⁵. Selain budaya kekeluargaan harus ditanamkan dalam perusahaan, sebaiknya antara karyawan dan manajemen memiliki sudut pandang atau pemahaman yang sama tentang makna budaya kerja dan batasan bekerja.

Tujuan dan manfaat sosialisasi budaya kerja menurut Asri Laksimi Riani adalah sebagai berikut:

- a. Membentuk suatu sikap dasar, kebiasaan dan nilai-nilai yang memupuk kerja sama, integritas, dan komunikasi dalam organisasi,
- b. Memperkenalkan budaya organisasi pada seluruh anggota,
- c. Meningkatkan komitmen dan daya inovasi anggota.⁷⁶

⁷³ *Ibid*, h. 63

⁷⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: Refika Aditama, 2010), h. 114

⁷⁵ Tito Firmanto dan Anang Kistyato, *Budaya Organisasi* (Bandung: Refika Aditama, 2010), h. 250

⁷⁶ *Ibid*

Sedangkan manfaat pengembangan budaya kerja menurut menteri pendayagunaan aparatur negara dapat dirasakan oleh pegawai atau karyawan itu sendiri, maupun bagi intitusi atau organisasi yang bersangkutan, maupun bagi masyarakat, bangsa dan negara secara keseluruhan.

- a. *Bagi pegawai itu sendiri*, dapat kesempatan untuk berkreasi, berperan, berprestasi, aktualisasi diri, mendapat pengakuan, penghargaan, kebanggaan kerja, peningkatan kemampuan kerja dan pemecahan masalah.
- b. *Bagi intansi atau organisasi*, dapat meningkatkan kerjasama tim, mengefektifkan koordinasi, memperlancar komunikasi dan hubungan kerja.
- c. *Bagi Bangsa dan Negara*, dapat menjawab permasalahan-permasalahan mendasar nasional jangka panjang dengan kemampuan potensial seluruh aparatur Negara⁷⁷.

5. Prinsip Budaya Kerja

Menurut Jansen Hulman Sinamo yang merupakan Bapak Ethos Indonesia mengemukakan terdapat 8 budaya kerja professional yaitu :

- a. Kerja adalah rahmat (Aku Bekerja Tulus Penuh Syukur)⁷⁸ Rahmat adalah anugerah, berkah dan karunia kebaikan yang kita terima tanpa syarat dari sang maha Pemberi sebagai bentuk kasih sayangNya kepada kita. Tiga macam rahmat

- a. Rahmat Umum

Rahmat umum adalah segala hal yang membuat manusia dapat hidup dan berkembang secara wajar. Misalnya, matahari, bumi, air, oksigen, kesehatan, kecerdasan, kemampuan berbahasa, kemampuan berfikir dan lain-lain.

- b. Rahmat Khusus

Rahmat khusus merupakan rahmat yang diberikan khusus kepada diri kita. Misalnya ketika kita sedang diimpit permasalahan tiba-tiba bantuan datang, ketika kita mengalami kejenuhan pekerjaan tiba-tiba pekerjaan lain datang. Ciri khas dari rahmat khusus ini selalu datang dengan tepat waktu sesuai dengan apa yang kita

⁷⁷ *Ibid*

⁷⁸ Jansen Sinamo, *8 Budaya Kerja Profesional*, (Jakarta: Institute Darma Medika, 2015), h. 30

butuhkan dan merupakan solusi spesifik bagi persoalan khusus kita.

c. Rahmat Terselubung

Rahmat terselubung merupakan kemampuan hati kita untuk dapat melihat kebaikan dari apa yang telah terjadi. sehingga kita kitasadar bahwa apa yang telah digariskan Allah mengandung kebaikan (himah) dibaliknya. Dari ketiga bentuk rahmat tersebut, tidak ada alasan bagi kita untuk tidak bersyukur. Kerja merupakan salah satu bentuk syukur kita atas rahmat dari Allah sebagai pengabdian dari apa yang telah diberikan. Kita mengetahui bahwa pengangguran di negeri ini sangat banyak. Namun tidakkah kita menyadari bahwa sebenarnya banyak yang dapat kita lakukan untuk suatu pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Lapangan pekerjaan yang kita anggap sempit selama ini adalah pekerjaan yang formal, yang disediakan pemerintah dimana jumlahnya terbatas namun peminatnya sangat banyak. Sedangkan lapangan pekerjaan yang lapang dapat kita cari dengan melakukan apa saja dari apa yang telah disediakan Allah. Misalnya memanfaatkan alam dengan menanaminya dan lain-lain. Pekerjaan non formal, tersebut dapat kita lakukan sebagai bentuk syukur atas rahmat yang Allah berikan.

d. Kerja adalah amanah (aku bekerja benar penuh tanggung jawab)

Kepercayaan yang diberikan kepada kita merupakan penghargaan tulus dan tak ternilai harganya⁷⁹. Kepercayaan yang diberikan biasanya merupakan proses panjang dari pengamatan apa, siapa dan bagaimana pada orang yang hendak diberikan kepercayaan tersebut. Melakukan pekerjaan sebaik mungkin merupakan bentuk tanggungjawab pada orang yang telah memberi kepercayaan. Semakin besar tanggungjawab kita semakin besar bobot diri kita.

e. Kerja adalah panggilan (aku bekerja tuntas penuh integritas)

Kerja merupakan panggilan, profesi, darma, misi kehidupan pada bidang pekerjaan khusus yang kita tekuni sebagai bentuk panggilan Tuhan kepada kita. Artinya, apapun profesi pekerjaan kita, kita telah memenuhi panggilan Allah untuk bermanfaat bagi diri kita, masyarakat negara dan agama. Agar panggilan tersebut dapat dilakukan dengan tuntas, diperlukan integritas yang kuat

⁷⁹ Thohir Luth, *Anatara Perut dan Budaya Kerja Dalam Prespektif Islam*, (Jakarta: Gema Insani, 2016) , h .45

diantaranya jujur, komitmen keberanian mendengarkan nurani dan memenuhi tuntutan profesi dengan segenap hati, pikiran, tenaga.

f. Kerja adalah aktualisasi

Aktualisasi adalah kekuatan untuk mengubah potensi menjadi realisasi. Salah satu kenikmatan terbesar dalam hidup adalah mewujudkan apa yang orang lain anggap mustahil tercapai dengan bantuan kerja keras dan kecerdasan. Artinya nikmati semua proses satu demi satu untuk mencapai impian kita salah satunya dengan bekerja keras, jangan mudah menyerah.

g. Kerja adalah ibadah

Dalam setiap agama dijelaskan bahwa tanda-tanda orang beriman adalah ketaqwaan terhadap Tuhannya, perbuatan yang saleh, akhlak yang mulia dan mencintai sesama. Dengan kata lain teologi seseorang terlihat dari etikanya dan ibadah seseorang dilihat dari budayanya.

Kerja merupakan se bentuk ibadah. Dimana selain kita beribadah melaksanakan solat dan melakukan amal soleh lainnya, kerja juga merupakan bentuk ibadah kedua yang kita persembahkan kepada Allah. Agama mengajarkan agar manusia berbuat baik sebanyak-banyaknya dan berkarya membangun hidup ini demi terciptanya kehidupan sejahtera salah satunya dengan mencintai pekerjaan.

Tujuan orang dalam bekerja berbeda beda. Ada yang ingin memenuhi kebutuhan hidup saja, ada yang niat mengisi waktu luang saja. Namun lebih dari itu niatkan bekerja semata-mata karena Allah agar kita mendapat ridhonya. Itulah perbedaan kita yang beragama dengan mereka yang tidak beragama⁸⁰. Kebutuhan secara islam itu tidak hanya sandang, papan dan papan. Tapi ada tambahan beragama dengan sungguh-sungguh yang dijadikan pedoman utama. Dijelaskan dalam surat al-Bayyinah ayat 5 :

وَمَا أُمْرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا

الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقِيَمَةِ ﴿٥﴾

⁸⁰ Thohir Luth, *Op.cit.*, h. 20

Artinya :

Padahal mereka hanya diperintah menyembah Allah dengan ikhlas, mentaati-Nya semata-mata karena (menjalankan) agama, dan uga agar melaksanakan shalat dan menunaikan zakat, dan yang demikian itulah agama yang lurus (benar) .(QS. Al-Bayyinah : 5)⁸¹

h. Kerja adalah pelayanan

Apapun pekerjaannya sesungguhnya kerja adalah pelayanan. Kita berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin untuk membuat pelanggan atau orang yang memberi kita kepercayaan puas dan kita dapat tetap menjadi pekerja rendah hati. Misalnya dalam dunia bisnis sering kita mendengar istilah konsumen adalah raja. Maka dari itu hendaklah kita dapat memuaskan pelanggan melalui pelayanan yang kita berikan agar pelanggan tersebut dapat lagi membeli atau memakai produk kita. Terdapat 25 ciri budaya kerja muslim menurut Toto Asmara yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Mereka kecanduan terhadap waktu
- 2) Memiliki moralitas yang bersih (ikhlas)
- 3) Mereka kecanduan kejujuran
- 4) Mereka memiliki komitmen
- 5) Istiqomah Kuat Pendirian
- 6) Mereka kecanduan disiplin
- 7) Konsekuensi dan berani menghadapi tantangan
- 8) Mereka memiliki sikap percaya diri
- 9) Mereka orang yang kreatif
- 10) Mereka tipe orang yang bertanggung jawab
- 11) Mereka bahagia karena melayani
- 12) Mereka memiliki harga diri
- 13) Memiliki jiwa kepemimpinan
- 14) Mereka berorientasi ke masa depan
- 15) Hidup berhemat dan efisien

⁸¹ Departemen Agama RI, *Op.Cit*, h. 802

- 16) Memiliki jiwa wiraswasta
- 17) Memiliki insting bertanding
- 18) Keinginan untuk mandiri
- 19) Mereka kecanduan belajar dan haus ilmu
- 20) Memiliki semangat perantauan
- 21) Mempertahankan kesehatan dan gizi
- 22) Tangguh dan pantang menyerah
- 23) Berorientasi pada produktivitas
- 24) Memperkaya jaringan silaturahmi⁸²

6. Unsur– Unsur Budaya Kerja

Budaya kerja adalah berpijak dari nilai-nilai yang dimiliki oleh bangsa atau masyarakat Indonesia yang diolah sedemikian rupa menjadi nilai-nilai baru yang akan menjadi sikap dan perilaku manajemen yang diharapkan dalam upaya menghadapi tantangan baru. Budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dalam seperangkat sistem, alat-alat dan teknik-teknik pendukung. Budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan. Menurut Taliziduhu Ndraha, budaya kerja dapat dibagi menjadi dua unsur, yaitu:

- a. Sikap dengan pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
- b. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya.¹¹ Budaya kerja merupakan suatu organisasi komitmen yang luas dalam upaya untuk membangun

⁸² Taliziduhu Ndraha, *Op.Cit*, h. 81

sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Untuk mencapai tingkat kualitas yang makin baik tersebut diharapkan bersumber dari perilaku setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. Setiap fungsi atau proses kerja mempunyai perbedaan cara kerja, yang mengakibatkan berbeda nilai-nilai yang cocok untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Setiap nilai-nilai apa yang sepatutnya dimiliki oleh pemimpin puncak dan pemimpin lainnya, bagaimana perilaku setiap orang akan memhubungani kerja mereka.

Menurut Triguno unsur-unsur dalam budaya organisasi, antara lain:

- a. Falsafah, berupa nilai-nilai luhur Pancasila, UUD 1945, agama, tradisi, dan teknologi.
- b. Kualitas, yakni dimensi yang meliputi *performance, features, conformance, durability, serviceability, aesthetics, perceived quality, value, responveness, humanity, security*, dan *competency*.
- c. Nilai-nilai instrumen, yakni standar mutu, hubungan pemasok-pelanggan, orientasi pencegahan, mutu dan setiap sumber, dan penyempurnaan terus-menerus⁸³.

Adapun indikator-indikator budaya kerja menurut Taliziduhu Ndraha dapat dikategorikan tiga Yaitu :

- a. Kebiasaan

Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggungjawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan. Adapun istilah lain yang dapat dianggap lebih kuat ketimbang sikap, yaitu pendirian (*position*), jika sikap bisa berubah pendiriannya diharapkan tidak berdasarkan keteguhan atau kekuatannya. Maka dapat diartikan bahwa sikap merupakan cermin pola tingkah laku atau sikap yang sering dilakukan baik dalam keadaan sadar ataupun dalam keadaan tidak

⁸³ Taufiq G, *Unsur Budaya Kerja dalam Organisasi*, (Jakarta, Pustaka Indah, 2018), h. 57

disadar, kebiasaan biasanya sulit diperbaiki secara cepat dikarenakan sifat yang dibawa dari lahiriyah, namun dapat diatasi dengan adanya aturan-aturan yang tegas baik dari organisasi ataupun perusahaan.

b. Peraturan

Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan pegawai, maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk mewujudkan pegawai disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang berlaku di lembaga pendidikan. Sehingga diharapkan pegawai memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekuensi dengan peraturan yang berlaku baik dalam organisasi perusahaan maupun di lembaga pendidikan.

c. Nilai-nilai

Nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. Untuk dapat berperan nilai harus menampakkan diri melalui media atau encoder tertentu. Nilai bersifat abstrak, hanya dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau budaya kerja. Jadi nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dan keduanya harus ada keselarasan dengan budaya kerja searah, keserasian dan keseimbangan. Maka penilaian dirasakan sangat penting untuk memberikan evaluasi dengan kinerja pegawai agar dapat memberikan nilai baik secara kualitas maupun kuantitas⁸⁴.

7. Manfaat Budaya Kerja

Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Manfaat dari penerapan Budaya Kerja yang baik

- a. Meningkatkan jiwa gotong royong
- b. Meningkatkan kebersamaan
- c. Saling terbuka satu sama lain

⁸⁴ *Ibid*

- d. Meningkatkan jiwa kekeluargaan
- e. Meningkatkan rasa kekeluargaan
- f. Membangun komunikasi yang lebih baik
- g. Meningkatkan produktivitas kerja
- h. Tanggap dengan perkembangan dunia luar⁸⁵.

8. Hubungan Budaya Kerja Dengan Kinerja

Hubungan budaya organisasi dengan kinerja sudah banyak dilakukan di masa lalu, baik yang dilakukan di dalam negeri maupun di luar negeri, baik pada organisasi bisnis maupun pada organisasi publik⁸⁶. Peneliti Kotter dan Heskett yang berjudul *Corporate Culture and Performance* menyimpulkan bahwa (1) Budaya organisasi mempunyai hubungan yang sangat dominan dengan sukses tidaknya organisasi membangun kinerja anggota organisasinya (2) Budaya organisasi mempunyai dampak positif dengan kinerja ekonomi perusahaan. (3) Budaya organisasi dapat diciptakan dan dibentuk untuk meningkatkan kinerja organisasi⁸⁷.

9. Perubahan Pada Budaya Kerja

Siapun yang mempertahankan cara lama untuk memperoleh suatu hal baru maka akan sangat mustahil, kalau toh masih menggunakan cara yang lama niscanya tidak akan bertahan. Jadi untuk menghadapi suatu masalah yang baru, dibutuhkan pula cara yang terbaru untuk mengatasinya. Perubahan bisa berarti melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu yang sangat signifikan⁸⁸.

⁸⁵ Rina Rinarwan, *Produktivitas Kerja Op*, (Bandung, Gema Insan, 2018), h. 41

⁸⁶ Gering, Supriyadi dan Triguno, *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, (Jakarta : LAN, 2015), h. 54

⁸⁷ Habibi arifin, <http://habibi.arifin.blog.spot.com>, *Loc.Cit*

⁸⁸ Asri Laksimi Riani, *Budaya Organisasi*, (Jakarta : MFF, 2017), h. 52

B. Budaya Kerja Guru Madrasah

Suatu keberhasilan kerja, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Oleh karena budaya dikaitkan dengan mutu atau kualitas kerja, maka dinamakan budaya kerja. Jika dikaitkan dengan organisasi, maka budaya kerja dalam organisasi menunjukkan bagaimana nilai-nilai organisasi dipelajari yaitu ditanam dan dinyatakan dengan menggunakan sarana (*vehicle*) tertentu berkali-kali, sehingga agar masyarakat dapat mengamati dan merasakannya. Adapun cakupan dari nilai budaya kerja tersebut, antara lain:

1. Disiplin; Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, prosedur, berlalu lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.
2. Keterbukaan; Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan.
3. Saling menghargai; Perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.
4. Kerjasama; Kesiapan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan⁸⁹.

Kesuksesan organisasi bermula dari adanya disiplin menerapkan nilai-nilai inti perusahaan. Konsistensi dalam menerapkan kedisiplinan dalam setiap tindakan, penegakan aturan dan kebijakan akan mendorong munculnya kondisi keterbukaan, yaitu keadaan yang selalu jauh dari prasangka negatif karena segala sesuatu disampaikan melalui fakta dan data yang akurat (informasi yang benar). Selanjutnya, situasi yang penuh dengan keterbukaan akan meningkatkan komunikasi horizontal dan vertikal, membina hubungan personal baik formal maupun informal diantara jajaran manajemen, sehingga tumbuh sikap saling menghargai. Pada gilirannya setelah interaksi lintas sektoral dan antar karyawan semakin baik akan menyuburkan semangat kerjasama dalam wujud saling koordinasi manajemen atau karyawan lintas sektoral, menjaga

⁸⁹Moekijat, *Asas-Asas Perilaku Organisasi*, (Bandung : CV. Mandar Maju, 2016), h. 53

kekompakkan manajemen, mendukung dan mengamankan setiap keputusan manajemen, serta saling mengisi dan melengkapi. Hal inilah yang menjadi tujuan bersama dalam rangka membentuk budaya kerja. Pada prinsipnya fungsi budaya kerja bertujuan untuk membangun keyakinan sumberdaya manusia atau menanamkan nilai-nilai tertentu yang melandasi atau mempengaruhi sikap dan perilaku yang konsisten serta komitmen membiasakan suatu cara kerja di lingkungan masing-masing. Dengan adanya suatu keyakinan dan komitmen kuat merefleksikan nilai-nilai tertentu, misalnya membiasakan kerja berkualitas, sesuai standar, atau sesuai ekpektasi pelanggan (organisasi), efektif atau produktif dan efisien. Tujuan fundamental budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran pelanggan, pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembarakan.

Budaya kerja berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin. Dengan membiasakan kerja berkualitas, seperti berupaya melakukan cara kerja tertentu, sehingga hasilnya sesuai dengan standar atau kualifikasi yang ditentukan organisasi. Jika hal ini dapat terlaksana dengan baik atau membudaya dalam diri pegawai, sehingga pegawai tersebut menjadi tenaga yang bernilai ekonomis, atau memberikan nilai tambah bagi orang lain dan organisasi. Selain itu, jika pekerjaan yang dilakukan pegawai dapat dilakukan dengan benar sesuai prosedur atau ketentuan yang berlaku, berarti pegawai dapat bekerja efektif dan efisien.

Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat mendalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Disamping itu masih banyak lagi manfaat yang muncul seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan berkurang, tingkat absensi menurun, terus ingin belajar, ingin memberikan terbaik bagi organisasi, dan lain-lain.

Berdasarkan pandangan mengenai manfaat budaya kerja, dapat ditarik suatu deskripsi sebenarnya bahwa manfaat budaya kerja adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja sehingga sesuai yang diharapkan.

1. Unsur Budaya Kerja Guru Madrasah

Menteri agama menjelaskan bahwa untuk mencapai kerja bermakna, dibutuhkan ruh nilai yang mengikatnya dan menjiwainya. Diungkapkannya, langkah pertama berdiskusi dengan seluruh elemen Kementerian Agama melalui diskusi berseri untuk bagaimana Kementerian Agama ini lebih baik. Maka hasilnya diperlukan nilai yang kemudian dirumuskan. “Harapannya nilai ini jadi jiwa dalam diri kita, bagaimana memaknai kerja di bidang masing-masing dalam ruang lingkup kerja, kemudian muncul 5 nilai budaya yaitu Nilai-nilai Budaya Kerja Kementerian Agama terdiri atas 5 (lima) yaitu: integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan.

Lima tersebut diatas kemudian dijabarkan dalam bentuk definisi, dan dielaborasi dalam bentuk indikasi positif dan negatif, dengan mempedomani 5 nilai budaya kerja tersebut, setiap aparatur Kementerian Agama diharapkan dapat melaksanakan tugas dan fungsi dengan sebaik-baiknya, berkinerja tinggi, serta terhindar dari segala bentuk pelanggaran dan penyimpangan.

Kelima nilai tersebut hakikatnya merupakan nilai yang sudah hidup dalam setiap ajaran agama, namun realitasnya tidak jarang terkontaminasi oleh hawa nafsu internal dan godaan-godaan eksternal. Untuk membersihkan dan memperkuat kembali nilai yang sudah hidup, kementerian agama menyatakan bahwa perlunya melakukan reformasi moral, yaitu membuang moralitas buruk dan menghadirkan kembali moralitas baik. Melalui reformasi moral seperti inilah Kemenag berharap dapat melakukan revolusi mental sebagaimana telah digariskan oleh Presiden Republik Indonesia Joko Widodo. Dalam rangka mencapai hal tersebut, tentunya Kemenag juga mendorong agar kelima nilai ini secara terus-menerus dinternalisasikan kepada seluruh aparatur Kementerian Agama. Penerapan 5 nilai budaya kerja ini sudah dimulai sejak tahun 2015 yang lalu dan disosialisasikan serempak di jajaran kementerian Agama seluruh Indonesia. Berikut ini adalah bentuk desain pin Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama.⁹⁰ yaitu :

⁹⁰Pin 5 Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia, *Internet*, dalam www.google.com/pin5nilai_budaya_kemenag, diunduh tanggal 29 Januari 2016

a. Integritas

- 1) Tekad dan kemauan yang kuat untuk berbuat baik dan benar
- 2) Berpikiran positif, arif, dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi
- 3) Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku
- 4) Menolak korupsi, suap atau gratifikasi⁹¹

b. Profesionalitas

- 1) Melakukan pekerjaan sesuai kompetensi jabatan;
- 2) Disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja;
- 3) Melakukan pekerjaan secara terukur;
- 4) Melaksanakan dan menyelesaikan tugas tepat waktu;
- 5) Menerima reward and punishment sesuai dengan ketentuan

c. Inovasi

- 1) Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan;
- 2) Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif;
- 3) Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi;
- 4) Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah;
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien.

d. Tanggungjawab

- 1) Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu;
- 2) Berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi, dan melakukan langkah-langkah perbaikan;

⁹¹Nilai-nilai Budaya kementerian Agama Republik Indonesia. *internet*, dalam www.kemag.go.id. Diakses tanggal 02 Desember 2019

- 3) Mengatasi masalah dengan segera;
- 4) Komitmen dengan tugas yang diberikan

e. Keteladanan

- 1) Berakhlak terpuji;
- 2) Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan, dan adil;
- 3) Membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat;
- 4) Melakukan pekerjaan yang baik dimulai dari diri sendiri

2. Syarat-Syarat Keberhasilan Pengembangan Budaya Kerja

Pengembangan budaya kerja akan berhasil dengan baik mencapai sasaran-sasaran yang diharapkan bilamana dapat dipenuhi hal-hal sebagai berikut

- a. Ada komitmen dari pemimpin tertinggi instansi pemerintah dan para pimpinan unit organisasi yang ada di bawahnya,
- b. Nilai-nilai dasar pembentuk sikap dan perilaku positif dan produktif yang diterapkan harus dapat dimengerti dan dipahami dengan baik oleh pimpinan dan anggota kelompok kerja⁹²,
- c. Saling percaya antara pimpinan dan anggota, bersikap terbuka dan menerima perubahan kebijakan serta metode kerja baru yang lebih efisien,
- d. Budaya kerja harus terkait langsung dengan kepentingan pelaksanaan tugas, pekerjaan dan masalah-masalah yang dihadapi bersama oleh instansi atau organisasi,
- e. Ada tindak lanjut nyata atas hasil-hasil kelompok budaya kerja dan dilaksanakan secara teratur serta berkelanjutan dalam jangka panjang⁹³.

⁹² Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia, nomor: 25, (KEP/M.PAN/4/2018)

⁹³ *Ibid*

3. Faktor Pembentuk Budaya Kerja

Suatu budaya tidak mudah terbentuk secara instan begitu saja tanpa melalui sebuah proses dan faktor yang mendukung terbentuknya budaya. Dalam hal ini adalah budaya kerja yang dimana berisi tentang aturan-aturan yang harus disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota demi mencapai suatu tujuan yang diharapkan bersama. Sebagaimana tujuan budaya kerja yang telah disebutkan di atas. Berikut ini diantara faktor-faktor yang mendukung terbentuknya budaya kerja, antara lain faktor pendidikan, faktor tradisi, dan faktor ekonomi.

a. Faktor Pendidikan

Sudah menjadi kewajiban oleh aparatur Negara untuk memberikan pelayanan untuk peningkatan kinerja pada masyarakat luas. Bentuk peningkatan kinerja itu bisa berupa perwujudan nilai-nilai budaya kerja yang bermutu. Untuk itu budaya kerja dapat dibentuk melalui program pendidikan dan penyuluhan⁹⁴. Dalam hal ini yang paling mendukung terhadap pembentukan budaya kerja adalah pendidikan non formal. Meskipun pendidikan formal juga ikut berperan terhadap pembentukannya, seperti penanaman karakter di sekolah, pilihan jurusan di sekolah menengah dan atas dan lain-lain. Namun peran pendidikan formal masih minimal karena masa depan anak didik belum pasti, tujuannya belum terarah dan ukuran penerapannya juga masih abstrak. Tidak seperti pendidikan non formal yang arahnya sudah jelas, target obyeknya juga sudah jelas dan tujuan sosialisasinya juga jelas. Berikut ini bentuk-bentuk pendidikan sebagai pembentuk budaya kerja: workshop, training, seminar, studi banding dan kajian.

b. Faktor Etnis

Selain faktor pendidikan non formal, budaya kerja dapat terbentuk melalui faktor etnis atau budaya asal. Yang dimaksud etnis sebagai faktor pembentuk budaya kerja di sini adalah seorang yang mempunyai jiwa pebisnis yang kuat tidak terlepas dari keturunan atau nenek moyang pebisnis yang kuat juga. Etnis menjadi salah satu faktor pembentuk budaya kerja karena etnis terletak sebagai pelaku bisnis tersebut. Jadi perubahan yang sangat kuat itu berasal

⁹⁴ *Ibid*

dari internal. Budaya kerja yang mereka warisi dari nenek moyangnya berupa semangat bekerja, kreatifitas bekerja, keuletan dan kemandirian. Etnis-etnis tertentu di Indonesia. Sebagai contoh adalah etnis madura, etnis cina dan etnis minangkabau yang banyak merantau ke pulau jawa untuk bekerja dan berkreatifitas.

Dari hasil penelitian menunjukkan makna yang sama terhadap etika bisnis. Mereka memahami bahwa bekerja merupakan bagian dari ibadah. Oleh karena itu harus bekerja keras untuk mencapai tujuan yang di impikan⁹⁵. Semangat kerja mereka seperti ini yang telah diwariskan oleh nenek moyang mereka sehingga kegiatan merantau ke pulau jawa menjadi suatu tradisi atau budaya tersendiri dari daerah asal mereka.

c. Faktor Ekonomi

Diantara kedua faktor di atas, ekonomi merupakan faktor yang tidak kalah penting terhadap penentuan budaya kerja yang ada di dalam perusahaan. Dengan adanya motivasi imbalan pada setiap pekerja akan membuat semangat kerja sesuai dengan keinginan perusahaan. Ketika manajemen membuat aturan demikian-demikian, maka semua karyawan akan melakukannya karena ada kepentingan mendapat imbalan. Sehingga dengan adanya motivasi imbalan itu dapat meningkatkan kinerja karyawan, mencapai target perusahaan, dan membawa perusahaan menjadi perusahaan yang berkembang.

Adapun imbalan itu dapat berupa kenaikan gaji, jabatan, jenjang karir, hadiah, dan tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai organisasi⁹⁶. Sehingga aturan-aturan kerja itu akan terbentuk dengan sendiri dan menjadi sebuah kebiasaan bersama, dan selanjutnya akan dianggap menjadi budaya kerja di perusahaan itu.

Diantara contoh motif ekonomi sebagai pembentuk budaya kerja yaitu motif ekonomi yang disuarakan oleh agama Islam. Yang mana Islam datang ke Indonesia melalui jalur perdagangan, dan akhirnya membentuk suatu budaya kerja yang ada di Indonesia. Sehingga terbentuk juga etika kerja Islam. Seperti yang diungkapkan Abbas Ali dalam jurnalnya "Actual administration of

⁹⁵ Muhammad Djakfar, *Etika Bisnis*, (Jakarta : LAN, 2015), h. 272

⁹⁶ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi, dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 110

the refined statements to a sample of 150 Arab students. The results of a reliability test and correlation analysis indicated that both scales were reliable and that the Islamic Work Ethic scale was positively and significantly correlated with the Individualism Scale.”⁵⁵ Sebuah penelitian yang mengangkat sampel 150 mahasiswa Arab mengatakan bahwa hasil uji reabilitas dan analisis korelasi menunjukkan terdapat korelasi yang signifikan terhadap etika kerja Islam dan skala Individualisme.

4. Model Budaya Kerja Guru

Kajian-kajian yang dilakukan mengenai budaya kerja organisasi telah menampilkan beberapa model tertentu yaitu budaya autoritarian, budaya birokratik, budaya tugas, budaya individualistik, budaya tawar-menawar dan budaya kolektivitas⁹⁷.

- a. Budaya Kerja Autoritarian, budaya kerja jenis ini menumpukan kepada *command and control*. Kuasa dan autoriti dalam organisasi biasanya terpusat kepada pemimpinnya yang seringkali disanjung sebagai hero. Pekerja akan diharapkan untuk memperlihatkan kesetiaan yang tinggi kepada pemimpin. Arahan dan peraturan dihantar dari atas menuju ke dasar organisasi⁹⁸. Budaya bentuk ini seringkali diamalkan dengan berkesan dalam organisasi yang bersifat kecil seperti perniagaan keluarga, syarikat kecil dan firma sederhana. Bagaimanapun terdapat agensi swasta yang melaksanakan budaya kerja ini dimana keputusan ditentukan oleh pemegang saham utama, manakala pekerja tidak mempunyai suara kecuali sebahagian kecil individu dalam organisasi yang diberi kepercayaan oleh pemilik atau pemegang saham utama tadi. Asas kepercayaan boleh berdasarkan kepada unsur nepotisme, kronisme, pribadi atau mungkin juga kecakapan. Dengan demikian hubungan personal yang rapat dengan pihak atasan adalah faktor penting dalam kelancaran pekerjaan dan kenaikan pangkat. Oleh karena itu pekerja cenderung untuk bersikap *yes man*, dan *play safe* dari pada memberi pandangan kritikal bagi menjaga kedudukan dan kepentingan masing-masing.

⁹⁷ - WWW- *download-E-book.com*, diakses Tanggal 21 April 2020

⁹⁸ WWW, *Organisasi.org, Komunitas & Perpustakaan Online Indonesia*, diakses Tanggal 21 April 2020

- b. Budaya Kerja Birokratik Budaya kerja birokratik ini berasaskan kepada konsep bahwa organisasi boleh diurus dengan cakap mengikuti kaedah pengurusan bersifat impersonal, rasional, autoriti dan formaliti. Impersonal bermaksud setiap pekerja tunduk kepada peraturan dan prosedur yang sama dan harus menerima layanan yang sama. Peraturan dan prosedur tersebut adalah dilaksanakan secara formal untuk mengingatkan pekerja akan etika dan keperluan yang dikehendaki daripada mereka.
- c. Budaya Kerja Fungsional Organisasi-organisasi kerja yang berjaya di Barat sering menerapkan budaya kerja fungsional atau '*project-based*' ini. Dalam konsep fungsional, kerja dalam organisasi dibagi dan ditugaskan kepada individu atau kelompok tertentu. Program yang paling penting akan diserahkan kepada pekerja atau kelompok pekerja yang paling baik kualitasnya. Apabila program tersebut selesai, maka tugas individu atau kelompok selesai dan kelompok baru akan dibentuk untuk melaksanakan program yang lain.¹⁹ Oleh karena itu, struktur kelompok adalah fleksibel dan interaksi adalah berasaskan kemampuan dan saling hormat-menghormati. Keputusan akan diperoleh setelah musyawarah dan persetujuan para anggota organisasi yang lain. Oleh itu keberhasilan dinilai berasaskan kebolehan menyempurnakan program yang memuaskan pelanggan. Bekerja secara bersama untuk mensukseskan sesuatu pekerjaan ini membentuk solidaritas pekerja dan mendorong penyesuaian antara personal yang berbeda karna mereka sama-sama bertanggungjawab kepada keberhasilan organisasi
- d. Budaya Kerja Individualistik dalam organisasi yang menerapkan budaya kerja ini, seorang individu tertentu menjadi tumpuan utama. Terdapat ketergantungan dalam melaksanakan suatu pekerjaan supaya lebih baik lagi hasil yang didapatkan. Jadi dalam organisasi ada yang selalu diandalkan dalam mencapai tujuan tertentu yang sifatnya individual sehingga organisasi dapat lebih maju lagi dan diterima oleh masyarakat luas.
- e. Budaya Kerja Tawar Menawar Dalam organisasi jenis ini, kesatuan pekerja dianggap sebagai bahagian utama dalam organisasi. Kebersamaan pekerja berfungsi untuk menjaga kepentingan pekerja dan membantu pengurusan mencapai tujuan organisasi. Musyawarah dan tawar menawar berlangsung berdasarkan aturan dan prosedur yang diakui oleh kedua-dua belah

pihak.²⁰ Meskipun perbedaan pendapat kadangkala terjadi antara satu dengan yang lainnya, tetapi biasanya dapat diselesaikan dengan musyawarah mufakat.

- f. Budaya Kerja Kolektif dalam budaya kerja ini yang paling dikedepankan adalah penyelesaian tugas pekerjaan secara kolektif dan bersama-sama sehingga pekerjaan yang berat akan terasa ringan dan yang ringan akan menjadi lebih ringan lagi. Adapun azas yang dipakai adalah azas musyawarah secara mufakat sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik.²¹ Tuntutan dengan budaya musyawarah tergambar secara jelas dalam ajaran agama Islam dalam pengertian umum maksud dari musyawarah, berbicara dan bertukar pendapat mengenai sesuatu perkara. Ia menjadi sebahagian daripada amalan yang ditunjukkan oleh Nabi Muhammad SAW dan Khulafa Ar-Rasyidin bagi memperoleh kesepakatan dalam membuat keputusan mengenai urusan kehidupan. Allah SWT berfirman :

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوحِيَ إِلَيْهِمْ فَسَأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ
 إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴿٤٣﴾

Artinya : "Dan Kami tidak mengutus sebelum kamu, kecuali orang-orang lelaki yang Kami beri wahyu kepada mereka; Maka bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan jika kamu tidak mengetahui"(QS. An-Nahl : 43)

Dari ayat diatas jelas tergambar bahwa musyawarah adalah merupakan jalan untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang dihadapi oleh setiap orang maupun oleh kelompok orang dalam suatu organisasi sehingga dapat memecahkan permasalahan secara bersama-sama⁹⁹

5. Macam-Macam Nilai Budaya Kerja

Seperti yang dikatakan di atas bahwa nilai selalu dikaitkan dengan sesuatu baik benda, orang atau hal. Sehingga nilai budaya kerja di sini adalah nilai budaya yang diterapkan dalam tempat kerja.

⁹⁹ Abbas Ali, *Scalling At Islamic Work Ethic*, (Jakarta, The Journal of social psycologi, 2016), h. 66

Adapun macam-macam nilai budaya pada prinsipnya terbagi menjadi lima kelompok besar¹⁰⁰, yaitu:

- a. Nilai-nilai sosial, yang terdiri dari: nilai kemanusiaan, keamanan, kenyamanan, persamaan, keselarasan, efisiensi dan kepraktisan.
- b. Nilai-nilai demokratik yang terdiri dari: kepentingan individu, kepatuhan, aktualisasi diri, hak-hak minoritas, kebebasan atau kemerdekaan, ketepatan, dan peningkatan.
- c. Nilai-nilai birokratik, yang meliputi: kemampuan teknik, spesialisasi, tujuan yang ditentukan, tugas dalam tindakan, rasional, stabilitas dan tugas terstruktur.
- d. Nilai-nilai profesional, termasuk: keahlian, wewenang memutuskan, penolakan kepentingan pribadi, pengakuan masyarakat, komitmen kerja, kewajiban sosial, pengaturan sendiri, manfaat bagi pelanggan dan disiplin¹⁰¹.
- e. Nilai-nilai ekonomik, yaitu: rasional, ilmiah, efisiensi, nilai terukur dengan materi, campur tangan minimal dan tergantung kekuatan pasar.¹⁰²

Adapun nilai-nilai budaya kerja menurut Kementerian Agama Republik Indonesia adalah sebagai berikut:

- a. *Integritas*, yaitu keselarasan antara hati, pikiran, perkataan dan perbuatan yang baik dan benar.
- b. *Profesionalitas*, yaitu bekerja secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan hasil terbaik.
- c. *Inovasi*, yaitu menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik.
- d. *Tanggung Jawab*, yaitu bekerja secara tuntas dan konsekuen.
- e. *Keteladanan*, yaitu menjadi contoh yang baik bagi orang lain¹⁰³.

¹⁰⁰ Dezonda. R. Pattipawae, *Penerapan Nilai-nilai Dasar Budaya Kerja dan prinsip-prinsip organisasi budaya kerja Pemerintah dengan baik dan benar*, (Jurnal sasi Vol. 17 no. 3 (September 2017), h. 32

¹⁰¹ Kemenag RI, *Nilai-nilai Budaya Kerja Kementrian Agama Republik Indonesia*, (Jakarta, 2014), h. 75

¹⁰² *Ibid*

¹⁰³ *Ibid*

Sedangkan nilai budaya kerja menurut Islam merupakan perwujudan tingkah laku manusia di tempat kerja yang berorientasi untuk kebahagiaan sosial dan keselamatan rohani. Seperti yang diungkapkan oleh Zainal bin Yang, bahwa nilai-nilai budaya kerja perspektif agama Islam diantaranya adalah:

- a. *Setiap tindakan harus diiringi dengan niat*, setiap tindakan harus didahului dengan niat agar arah, tujuan dan pelaksanaan kegiatan menjadi jelas.
- b. *Ketelitian dan berpengetahuan dalam semua usaha (itqan)*. Islam sangat menggalakkan pengetahuan dan ketelitian, terutama terhadap sesuatu yang akan dikerjakan supaya terkesan rapi dan professional.
- c. *Kecekapan dan kekesanan (ihsan)*. Bersungguh-sungguh dan berusaha melaksanakan lebih baik dari titik minimal, bukan melaksanakan tugas ala kadarnya adalah prinsip Islam
- d. Keikhlasan.
- e. Kehendak kepada kecemerlangan.
- f. Penilaian diri yang berterusan.
- g. Fikiran senantiasa mengingat kepada Yang Maha Kuasa¹⁰⁴.

C. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai cara, perilaku, dan kemampuan kerja, sedangkan guru adalah orang yang pekerjaannya mengajar, jadi dapat disimpulkan kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran.¹⁰⁵ Adapun pengertian kinerja menurut beberapa ahli, sebagaimana dikemukakan oleh Akhmad Subekhti dalam bukunya yang berjudul manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Stoner mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dan motivasi, kecakapan dan persepsi peranan. Bernardin dan Russel mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil- hasil yang diperoleh

¹⁰⁴ *Ibid*

¹⁰⁵ Wsj. Poerwadarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Cet Ke IV, (Jakarta:Balai Pustaka, 2020), h. 598-302

dari fungsi fungsi pekerjaan dan kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Handoko mengidentifikasi kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kinerja karyawan. Selanjutnya, Prawiro Susantoro, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Veithzal Rival kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.¹⁰⁶ Samsudin memberikan pengertian kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan - batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁰⁷ Beberapa definisi yang dikemukakan di atas, dapat dinyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Untuk mengetahui prestasi yang telah dicapai oleh seorang dalam suatu organisasi perlu dilakukan penilaian kinerja. Maka kinerja guru pendidikan agama Islam adalah intensitas pelaksanaan kemampuan, Fungsi, peran dan tanggung jawab dalam membentuk kepribadian dan akhlaq peserta didik sehingga memiliki derajat yang sesuai dengan kriteria yang diharapkan.

Kesediaan seseorang untuk mengerjakan sesuatu tidaklah efektif tanpa didukung oleh pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Dengan demikian, aspek kemampuan dan kesediaan seorang secara bersama-sama akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Salah satu proses asumsi yang melandasi keberhasilan guru dan pendidikan guru adalah terfokus pada sifat-sifat kepribadian guru. Kepribadian guru yang dapat menjadi suri teladanlah yang menjamin keberhasilannya dalam mendidik anak.¹⁰⁸ Utamanya dalam pendidikan Islam seorang guru yang memiliki kepribadian baik, patut ditiru peserta didik khususnya dalam menanamkan nilai-nilai agamais. Haidar Putra Daulay mengemukakan salah satu komponen keguruan adalah :

¹⁰⁶ Akmad Subekhti dan Muhammad Jauhar, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2019), h. 194.

¹⁰⁷ Samsudin Dan Sadili, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2020), h. 159

¹⁰⁸ DN. Madley, *Kinerja*, 2022, <http://id.wikipedia.org/wiki/kinerja>, 25 September 2012, 22.00. WIB.

“Kompetensi moral akademik seorang guru bukan hanya orang yang bertugas untuk mentransfer ilmu (*Transfer of knowledge*), tetapi juga kinerja seorang yang bertugas untuk mentransfer nilai (*Transfer of value*). Guru tidak hanya mengisi otak peserta didik tetapi juga intensitas kinerja yang mengisi mental mereka dengan nilai-nilai yang baik dan luhur, yaitu mengisi afektifnya.”

Hal tersebut selaras dengan pendapat Sardiman A. M yang mengatakan bahwa pada diri seseorang guru terletak pada tanggung jawab untuk membawa siswanya pada suatu kedewasaan atau taraf kematangan tertentu. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang *transfer of knowledge* tetapi juga sebagai guru yang *transfer of value* dan sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar.”

Berdasarkan kutipan di atas dapat dipahami bahwa seorang pendidik (guru) mempunyai tanggung jawab yang sangat besar dalam menjalankan tugasnya, dimana seorang guru tidak hanya dituntut untuk menghantarkan peserta didik pada pencapaian kognitif semata, melainkan juga menanamkan nilai-nilai yang terkandung dalam pengetahuan yang diajarkan itu sendiri, sehingga peserta didik tidak hanya menjadi siswa yang cerdas dalam hal kognitif, tetapi juga mempunyai kepribadian yang baik.

Selain hal di atas seorang guru juga dituntut untuk memiliki 4 standar kompetensi keguruan. Menurut undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 10 ayat 1 ada beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, antara lain kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.¹⁰⁹

a. Kompetensi Paedagogik

Kompetensi paedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik.¹¹⁰ Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program pembelajaran, kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar dan kemampuan melakukan penilaian. Guru dapat membuat persiapan mengajar yang efektif dan berhasil guna, maka guru dituntut untuk memahami berbagai aspek yang berkaitan dengan

¹⁰⁹ Departemen Pendidikan Nasional, *Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tentang Guru Dan Dosen Bab IV Pasal 10*, (Jakarta, ForMaPPI, 2020), h. 11.

¹¹⁰ *Ibid*, h. 46.

pengembangan persiapan pembelajaran, baik berkaitan dengan hakikat, fungsi maupun prosedur pengembangan persiapan pembelajaran serta mengukur efektifitas pengajaran.

Rencana persiapan mengajar yang baik menurut Gagne dan Briggs sebagaimana dikemukakan oleh Abdul Majid hendaknya mengandung 3 komponen yaitu tujuan pengajaran, materi pelajaran yang akan disampaikan, dan evaluasi keberhasilan peserta didik.

b. Kompetensi Psikologik

Kompetensi ini disebut dengan kompetesni keperibadian, maksudnya adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan yang baik bagi peserta didik.¹¹¹ Guru sebagai tenaga pendidik yang tugas utamanya adalah mengajar, memiliki karakteristik keperibadian yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan perkembangan sumber daya peserta didik. Kepribadian yang mantap dari sosok seorang guru akan memberikan teladan yang baik terhadap peserta didik maupun masyarakat dan lingkungannya, sehingga guru merupakan faktor terpenting bagi keberhasilan belajar peserta didik. Kepribadian itulah yang akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan Pembina yang baik bagi peserta didiknya atau akan menjadi sosok perusak atau penghancur bagi masa depan pesera didiknya.

Secara operasional syarat umum dapat dibuktikan dengan memperhatikan akter kelahiran atau tanda pengenal sah lainnya. Syarat kesehatan dapat dibuktikan dengan menunjukkan keterangan dari dokter, syarat keahlian dapat dilihat dari ijazah atau keterangan sah lainnya, dan syarat agama secara sederhana dapat dibuktikan dengan keberadaan kartu penduduk atau keterangan sah lainnya.

Adapun syarat berdedikasi tinggi yang disebutkan oleh Soejono, tampaknya sulit diterapkan karena syarat ini sulit dibuktikan, dedikasi itu kelihatan setelah ia melaksanakan tugasnya.

“Sepuluh kompetensi guru yang merupakan profil kemampuan dasar bagi seorang guru meliputi menguasai bahan, mengelola

¹¹¹ Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran (Mengembangkan Standar Kompetensi Guru)*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2019), h. 96

program belajar mengajar, mengelola kelas mengelola kelas, menguasai landasan pendidikan, mengelola interaksi belajar mengajar, menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran, mengenal fungsi dan program layanan bimbingan dan pengajaran, mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah serta memahami prinsip-prinsip dan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pendidikan. Guru agama berbeda dengan guru bidang study lainnya, guru agama selain melaksanakan tugas pengajaran yaitu memberitahukan pembelajaran agama, ia juga melaksanakan tugas pendidikan dan pembinaan bagi peserta didik, ia membantu pembentukan kepribadian, pembinaan akhlaq, disamping menumbuhkan dan mengembangkan keimanan serta ketakwaan peserta didik. Di samping itu, bagi seluruh peserta didik yang masih kecil (tingkat dasar) dan mereka yang sedang mengalami kegoncangan jiwa (tingkat menengah). Karakteristik kepribadian yang berkaitan dengan keberhasilan guru dalam mengguluti profesinya adalah meliputi fleksibilitas kognitif dan keterbukaan psikologis.

Dalam Undang-undang Guru dan Dosen dikemukakan *kompetensi* kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlaq mulia, arif, dan beribawa serta menjadi teladan peserta didik.¹¹² Kompetensi kepribadian ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia serta mensejahterakan masyarakat, kemajuan negara dan bangsa pada umumnya.

c. Kompetensi Sosiallogik

Kompetensi Sosiallogik adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.¹¹³ Guru yang efektif adalah guru yang mampu membawa siswanya dengan berhasil mencapai tujuan pengajaran. Mengajar di depan kelas merupakan perwujudan interaksi dalam proses komunikasi. Dengan demikian, untuk dapat tercapainya tujuan pendidikan secara optimal seorang guru harus mampu menjalin komunikasi yang baik dengan peserta didik, orang tua maupun masyarakat.

¹¹² *Ibid.*

¹¹³ *Ibid.*

d. Kompetensi Profesional

Kompetensi Profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam.¹¹⁴ Kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga pendidik berkaitan dengan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Kompetensi profesional meliputi kepekaan atau keahlian dalam bidangnya yaitu penguasaan bahan yang harus diajarkannya beserta metodenya, rasa tanggung jawab akan tugasnya dan rasa kebersamaan dengan sejawat guru lainnya.

Menurut Arikunto menyatakan bahwa kompetensi profesional guru adalah kemampuan yang berkaitan dengan mengajar atau kemampuan guru dalam penguasaan pembelajaran peserta didik dan penguasaan bidang studi.¹¹⁵ Sementara itu, Olivia mengatakan bahwa seorang guru dapat melaksanakan tugas mengajarnya dengan baik, jika ia mampu dengan trampil dalam merencanakan pengajaran, melaksanakan pengajaran, dan menilai pengajaran.¹¹⁶ Dalam implementasi penyelesaian tugas, seseorang tidak sekedar memerlukan kompetensi, tetapi juga komitmen seseorang dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Komitmen berkaitan dengan kesediaan, kepedulian, ketertarikan atas sesuatu dengan penuh tanggung jawab.

Oleh karena itu, komitmen menjalankan tugas dinyatakan sebagai salah satu kemampuan yang digunakan untuk mengukur kinerja guru. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kinerja seseorang terhadap pekerjaan tertentu dalam kurun waktu tertentu dapat diukur berdasarkan kemampuan dan komitmen dalam menjalankan tugas. Kemampuan yang terkait dengan tugas guru adalah penguasaan terhadap bahan ajar yang akan diajarkan dan kemampuan mengelola proses pembelajaran.

Dengan demikian kinerja lebih berkonotasi pada sejauh mana seseorang melakukan aktivitas baik berkenaan dengan tugas dan kewajiban yang sesuai dengan tingkat kompetensi yang dikuasainya atau dengan kata lain kinerja sebagai perilaku lebih banyak dimotori dan koordinasikan oleh sejumlah pengetahuan

¹¹⁴ *Ibid.*

¹¹⁵ Suharismi Arikunto, *Manajemen Pengajaran secara Manusiawi*, (Jakarta : PT.Rineka Cipta, 2021), h. 35

¹¹⁶ P.F Olivia, *Supervision for Today's School*, (New York, NbTyMMM, 2015), h.

maupun informasi yang dikuasai seseorang dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan tuntutan tugasnya.

2. Kinerja Guru dalam Pembelajaran

Menurut Sanjaya, kinerja guru berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa.¹¹⁷ Sebagai perencanaan, maka guru harus mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan kondisi di lapangan, sebagai pengelola maka guru harus mampu menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik, dan sebagai evaluator maka guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa.

Lebih lanjut Sardiman menjelaskan tugas dan peranan guru, antara lain: menguasai dan mengembangkan materi pembelajaran, merencanakan dan mempersiapkan pelajaran sehari-hari, mengontrol dan mengevaluasi kegiatan belajar siswa.¹¹⁸ Oleh karena itu, kinerja guru dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan seorang guru secara keseluruhan dalam periode waktu tertentu yang dapat diukur berdasarkan tiga indikator yaitu: penguasaan bahan ajar, kemampuan mengelola pembelajaran dan komitmen menjalankan tugas.

Mencermati bentuk-bentuk kegiatan dalam implementasi kinerja guru, maka dapat disimpulkan bahwa guru selain menyampaikan materi pembelajaran di depan kelas, guru juga bertanggung jawab untuk mengembangkan kepribadian peserta didiknya. Istilah lain yang identik dengan guru adalah pendidik dan pengajar.

3. Indikator Kinerja Guru

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dalam Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional (2008: 4-7) menjelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh yang berintegrasi dalam kinerja guru, antara lain:

a. Kompetensi Pedagogik

¹¹⁷ Wina Sanjaya, *Pembelajaran Dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Jakarta : Prenada Media. 2020), h.13-14

¹¹⁸ Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2020), h. 142

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan karakteristik siswa dilihat dari berbagai aspek seperti moral, emosional, dan intelektual. Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar, karena siswa memiliki karakter, sifat, dan interest yang berbeda. Berkenaan dengan pelaksanaan kurikulum, seorang guru harus mampu mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan masing-masing dan disesuaikan dengan kebutuhan lokal. Guru harus mampu mengoptimalkan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan kemampuannya di kelas, dan harus mampu melakukan kegiatan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan. Kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek-aspek yang diamati, yaitu:

- 1) Penguasaan terhadap karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional dan intelektual.
- 2) Penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- 3) Mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
- 4) Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- 6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- 7) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- 8) Melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- 9) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran¹¹⁹.

¹¹⁹ *Ibid*, h. 144

b. Kompetensi Kepribadian

Pelaksanaan tugas sebagai guru harus didukung oleh suatu perasaan bangga akan tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mempersiapkan generasi kualitas masa depan bangsa. Walaupun berat tantangan dan rintangan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugasnya harus tetap tegar dalam melaksanakan tugas sebagai seorang guru. Pendidikan adalah proses yang direncanakan agar semua berkembang melalui proses pembelajaran. Guru sebagai pendidik harus dapat mempengaruhi ke arah proses itu sesuai dengan tata nilai yang dianggap baik dan berlaku dalam masyarakat. Tata nilai termasuk norma, moral, estetika, dan ilmu pengetahuan, mempengaruhi perilaku etik siswa sebagai pribadi dan sebagai anggota masyarakat. Penerapan disiplin yang baik dalam proses pendidikan akan menghasilkan sikap mental, watak dan kepribadian siswa yang kuat.

Guru dituntut harus mampu membelajarkan siswanya tentang disiplin diri, belajar membaca, mencintai buku, menghargai waktu, belajar bagaimana cara belajar, mematuhi aturan/tata tertib, dan belajar bagaimana harus berbuat. Semuanya itu akan berhasil apabila guru juga disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Guru harus mempunyai kemampuan yang berkaitan dengan kemandirian dan integritas kepribadian seorang guru. Aspek-aspek yang diamati adalah:

- 1) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- 2) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- 3) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- 4) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- 5) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

c. Kompetensi Sosial

Guru di mata masyarakat dan siswa merupakan panutan yang perlu dicontoh dan merupakan suri tauladan dalam kehidupannya sehari-hari. Guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang

efektif. Dengan dimilikinya kemampuan tersebut, otomatis hubungansekolah dengan masyarakat akan berjalan dengan lancar, sehingga jika ada keperluan dengan orang tua siswa, para guru tidak akan mendapat kesulitan. Kemampuan sosial meliputi kemampuan guru dalam berkomunikasi, bekerja sama, bergaul simpatik, dan mempunyai jiwa yang menyenangkan. Kriteria guru yang harus dilakukan adalah:

- 1) Bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
- 2) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
- 3) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
- 4) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

d. Kompetensi Profesional

Kompetensi Profesional yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran, untuk itu guru dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran. Guru harus selalu meng- update, dan menguasai materi pelajaran yang disajikan. Persiapan diri tentang materi diusahakan dengan jalan mencari informasi melalui berbagai sumber seperti membaca buku-buku terbaru, mengakses dari internet, selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan terakhir tentang materi yang disajikan. Kompetensi atau kemampuan kepribadian yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek:

- 1) Dalam menyampaikan pembelajaran, guru mempunyai peranan dan tugas sebagai sumber materi yang tidak pernah kering dalam mengelola proses pembelajaran. Kegiatan mengajarnya harus disambut oleh siswa sebagai suatu seni pengelolaan proses pembelajaran yang diperoleh melalui latihan, pengalaman, dan kemauan belajar yang tidak pernah putus.

- 2) Dalam melaksanakan proses pembelajaran, keaktifan siswa harus selalu diciptakan dan berjalan terus dengan menggunakan metode dan strategi mengajar yang tepat. Guru menciptakan suasana yang dapat mendorong siswa untuk bertanya, mengamati, mengadakan eksperimen, serta menemukan fakta dan konsep yang benar. Karena itu guru harus melakukan kegiatan pembelajaran menggunakan multimedia, sehingga terjadi suasana belajar sambil bekerja, belajar sambil mendengar, dan belajar sambil bermain, sesuai konteks materinya.
- 3) Di dalam pelaksanaan proses pembelajaran, guru harus memperhatikan prinsip-prinsip didaktik metodik sebagai ilmu keguruan.
- 4) Dalam hal evaluasi, secara teori dan praktik, guru harus dapat melaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin diukurnya. Jenis tes yang digunakan untuk mengukur hasil belajar harus benar dan tepat. Diharapkan pula guru dapat menyusun butir secara benar, agar tes yang digunakan dapat memotivasi siswa belajar.¹²⁰

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya seseorang yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, *very superior*, *gifted* dan jenius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan trampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) dan kepemimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi

¹²⁰ Direktorat Tenaga Kependidikan...*Loc.Cit.*

kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Henry Simamora dikemukakan A.A Anwar Prabu Mangkunegara, kinerja (performance) dipengaruhi oleh tiga faktor :

a. Faktor individual yang terdiri dari :

- 1) Kemampuan dan keahlian.
- 2) Latar Belakang
- 3) Demografi

b. Faktor Psikologi yang terdiri dari :

- 1) Persepsi
- 2) *Attitude*
- 3) *Personality*
- 4) Pembelajaran
- 5) Motivasi

c. Faktor organisasi

- 1) Sumber daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur
- 5) Job design¹²¹.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dipahami bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang antara lain adalah :

a. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal

¹²¹ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2019), h. 13-14

dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan

b. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan yang dimaksud antara lain jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, kerja respek dan dinamis, peluang karier dan fasilitas kerja yang memadai.

5. Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja Guru

Dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut :

a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja. Hal tersebut dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu :

- 1) Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
- 2) Mengidentifikasi masalah melalui karyawan
- 3) Memperhatikan masalah yang ada

b. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan

Untuk memperbaiki keadaan tersebut diperlukan beberapa informasi, antara lain :

- 1) Mengidentifikasi masalah setepat mungkin
- 2) Menentukan tingkat keseriusan masalah
- 3) Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri
- 4) Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggukangi penyebab kekurangan tersebut.
- 5) Melakukan rencana tindakan tersebut

D. Penelitian Yang Relevan

Ada beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang dijadikan rujukan teoritikal dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Disertasi oleh M. Nur, Penelitian ini membahas sekilas tentang hal-hal yang berkaitan, “Peranan Guru Madrasah dalam Meningkatkan budaya kerja guru pada SMP Nurul Ihsan Kabupaten Tolitoli” yang dituangkan dalam bentuk kegiatan informal.
2. Disertasi, Feny Novita, yang berjudul Budaya dan Kinerja antara guru dengan Kepala Madrasah Dasar Non Akta Kepala Madrasah di Kecamatan Masamba Kabupaten Luwu Utara. Dalam uraian tersebut memaparkan guru madrasah sebagai organisasi memiliki tanggung jawab terhadap diri pribadi dan orang lain dalam menggerakkan anggotanya guna pencapaian tujuan yang diinginkan. Kinerja kepala madrasah seharusnya tampak lebih baik dari pada para guru dan staf lainnya, dengan memainkan peranannya secara profesional¹²²
3. Disertasi, Endang Sri Rahayu, yang berjudul Studi tentang Gaya dan Budaya Kerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Bulukumba, Kabupaten Bulukumba, yang lebih banyak menguraikan profesionalitas guru adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan menghukum bila melakukan suatu pelanggaran, budaya kerja yang bagus, maka akan memperlihatkan keberhasilannya dalam memimpin suatu instansi apakah instansi itu swasta atau negeri, semuanya terletak kepada keadaan budaya kerja dalam suatu lembaga pendidikan atau bahkan organisasi¹²³.
4. E. Mulayasa, dalam bukunya *Manajemen Budaya Kerja Berbasis Madrasah*, yang banyak menguraikan tentang, pengertian budaya kerja, gaya pembelajaran, motivasi dalam peningkatan kinerja, dan profesionalitas guru madrasah yang efektif.

¹²² Feny Novita, *Perbandingan Kinerja antara Kepala Madrasah Dasar Lulusan AktaKekepalamadrasah an dengan Kepala Madrasah Dasar Non Akta Kekepalamadrasah an di Kecamatan Masamba Kabupaten Luwu Utara*, (Makassar, UNEM, 2007), h. 13.

¹²³ Endang Sri Rahayu, *Studi tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Bulukumba, Kabupaten Bulukumba*, (Makassar: Universitas Negeri Makassar, 2007), h. 31.

5. Ali Saifullah, dalam bukunya *Antara Filsafat dan Pendidikan*, Pengantar Filsafat Pendidikan, yang banyak menjelaskan kedudukan filsafat dalam lembaga pendidikan guru, posisi sosial dari jabatan guru, masalah gaya mengajar guru, dan faktor eksternal sosial kemajuan guru.
6. Wahjosumidjo, dalam jurnal internasionalnya yang berjudul *Budaya Profesionalitas Seorang Guru*, tinjauan Teoretik dan Permasalahannya, yang lebih banyak menjelaskan budaya kerja guru yang menjadi kunci keberhasilan kelulusan di madrasah, tanggung jawab pembinaan dengan proses pengaruh timbal balik didalam pembelajaran dan lain sebagainya. Budaya kerja guru telah dipelajari melalui berbagai cara yang berbeda-beda, tergantung pada konsepsi dan pilihan metodologi para penelitiannya. Sehingga studi budaya kerja guru Madrasah Aliyah ini hanya memperlakukan atau dihadapkan pada satu aspek yang sempit, seperti pengaruh bawahan atau sifat-sifat pribadi atau perilaku yang satu sama lain dijadikan sasaran studi tanpa mengaitkan satu rangkaian persoalan budaya kerja guru madrasah. Kemampuan perilaku secara konsepsional telah berkembang ke dalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang guru dan semua subjektifitas madrasah aliyah digambarkan ke dalam istilah, pola aktivitas, peranan manajerial atau kategori perilaku¹²⁴. Guru madrasah akan berhasil melaksanakan tugasnya apabila mereka menyadari tugas dan tanggung jawab dirinya sebagai sosok yang berperan ganda, yaitu sebagai pejabat formal, sebagai pendidik, sebagai motivator. Kualifikasi dari persaratan seseorang guru yang ideal, merupakan salah satu faktor yang menentukan posisi sosial dari jabatan atau profesi guru, di mata jabatan profesi yang lain dalam masyarakat, dan juga persepsi anggota masyarakat pada umumnya¹²⁵. Posisi sosial di sini dapat disamakan artinya dengan prestise sosial, pengakuan nilai sosial, martabat sosial yang menyertai suatu posisi sosial, jabatan atau profesi tertentu di dalam masyarakat. Dengan kata lain posisi sosial dapat diartikan status sosial, tinggi rendahnya dari profesi jabatan guru di dalam dan di mata anggota masyarakat di luar keguruan dan pendidikan. Apabila mendengar kata guru, maka assosiasi pemikiran akan ditarik oleh lirik syair dan melodi lagu “pahlawan tanda jasa,” sesuai dengan kenyataan status dan

¹²⁴Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), h. 23.

¹²⁵Ali Saifullah, *Antara Filsafat dan Pendidikan, Pengantar Filsafat Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 2018), h. 17.

peranan fungsi serta martabat guru. Oleh sebab itu, guru yang benar-benar baik akan menjalankan tugas wewenang tanggung jawab sesuai dengan ungkapan “*helives to teach,*” dan bukan hanya “*he teaches to live,*” sehingga *maisson sacre* seorang yang bermartabat guru adalah mengabdikan seluruh kehidupannya bagi perkembangan pendidikan anak. Konsep budaya kerja bagi seorang guru merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen. Guru dan pembelajaran berkaitan dengan kepala madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dalam situasi yang kondusif. Perilaku guru madrasah harus dapat mendorong kinerja guru lainnya dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok¹²⁶. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tugas organisasi. Sejarah pertumbuhan peradaban manusia banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya jiwa profesionalitas. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh kepala dan guru serta staff lainnya, karena mereka semua merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian, bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia¹²⁷. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi bersangkutan. Perumus serta penentu strategi dan taktik adalah pimpinan dalam organisasi tersebut. Dan yang paling penting ialah pengaruh budaya kerja setiap masyarakat madrasah sangat menentukan bagaimana kualitas kegiatan kerjasama dan kualitas hasil yang dapat dicapai oleh kegiatan kerjasama dalam situasi yang positif

¹²⁶E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah , Konep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2019), h. 107.

¹²⁷Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2019), h. 49.

E. Kerangka Pemikiran

Madrasah merupakan salah satu lembaga yang bertugas untuk menjalankan amanat Undang-Undang Dasar 1945, yaitu untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Karena di dalam madrasah terdapat proses pendidikan yang merupakan wadah untuk mentransfer ilmu pengetahuan dari pendidik kepada peserta didik. Selain itu, madrasah juga memiliki tugas untuk menanamkan nilai-nilai spiritual (nilai Islami) kepada peserta didik. Madrasah yang bermutu adalah suatu lembaga pendidikan islam yang mempunyai kurikulum, strategi, belajar mengajar yang bermutu dan ada interaksi dengan pihak yang berkepentingan (siswa, guru, orangtua, lingkungan, dan pejabat yang terkait) dengan tujuan menghasilkan keluaran yang dapat diandalkan¹²⁸.

Dalam konteks pendidikan, definisi mutu mengacu pada input, proses, output, dan outcome dampaknya terhadap masyarakat secara luas. Dari segi masukan, mutu di sini dapat dilihat dari beberapa sisi: pertama masukan SDM yang ada di dalamnya. Apakah memenuhi standar kualifikasi akademik, apakah kondisinya baik atau tidak mutu masukannya. Seperti mutu kepala Madrasah, guru, siswa serta staf-stafnya. Kedua, memenuhi kriteria atau tidak masukan sarana dan prasarana yang ada, seperti buku-buku, alat peraga dan lain sebagainya. Ketiga, memenuhi kriteria atau tidak masukan perangkat lunaknya, seperti peraturan, struktur organisasi, job deskripsinya. Keempat, mutu masukan yang bersifat harapan, seperti Visi, Misi, motivasi kerja, ketekunan, dan kesadaran akan kerja. Adapun mutu proses merupakan kemampuan sumber daya madrasah menstranformasikan multijenis masukan di atas dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu bagi peserta didik. Sedangkan hasil pendidikan dianggap bermutu manakala mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler (life skill) pada peserta didik. Penulis menambahkan di sini dengan nilai tambah yang lain, yaitu kemampuan yang berlandaskan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT.

Oleh karena itu, madrasah dapat dikatakan bermutu jika lembaga pendidikan Islam tersebut mempunyai tujuan, misi dan sasaran, mulai dari rekrutmen (*input*) baik guru, tenaga kependidikan maupun siswa, memperhatikan dan melakukan perbaikan yang nyata pada kegiatan belajar dan mengajar yang berorientasi pada perbaikan yang berkelanjutan dengan memperhatikan kondisi dan keadaan serta melakukan tindak lanjut pada

¹²⁸Syukur, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung, Afabeta, 2019), h. 146

keluaran dengan tujuan mendapatkan lulusan yang bermutu dikemudian hari secara berkelanjutan.

Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para professional itu dituntut untuk kode etik tertentu¹²⁹. Stoner menggunakan istilah proses bukan seni, mengartikan bahwa manajemen adalah kemampuan atau ketrampilan pribadi. Proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen, yaitu perencanaan, Pengorganisasian, penguasaan, dan pengawasan¹³⁰

Menurut Oemar Hamalik adalah suatu proses yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia lain serta menggunakan sumber-sumber lainnya, menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya¹³¹. Dalam studi manajemen, terdapat berbagai pandangan yang mencoba merumuskan definisi manajemen, karena itu tidak mudah memberi arti universal yang dapat diterima semua orang. Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Menurut istilah seperti yang dilakukan Stoner, manajemen adalah proses perencanaan, Pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Budaya kerja adalah sekumpulan pola perilaku yang melekat pada setiap orang dalam organisasi. Membangun budaya juga berarti menambah dan memelihara sisi positif, serta berusaha membiasakan (proses pembiasaan) pola perilaku tertentu untuk menciptakan bentuk baru yang lebih baik. Budaya kerja bersumber dari budaya organisasi. Budaya organisasi itu sendiri adalah sistem nilai, termasuk cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem sosial eksternal. Hal tersebut tercermin dari isi visi, misi dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, setiap organisasi harus memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Dalam suatu perusahaan, budaya semacam ini disebut budaya perusahaan, yang didalamnya terdapat budaya kerja. Budaya kerja penting dikembangkan karena dampak positifnya terhadap pencapaian perubahan berkelanjutan ditempat kerja termasuk peningkatan produktivitas (kinerja).

¹²⁹ Sunhaji, *Manajemen Madrasah*, (Purwokerto: STAIN Press, 2018), h. 9

¹³⁰ Departemen Pendidikan Nasional, *Pengorganisasian Sekolah*, (Jakarta: Dirjen PMPTK, 2019), h. 94

¹³¹ Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung, Alfabeta, 2016), h. 4

Ada 5 nilai budaya kerja yang menjadi nilai-nilai Budaya Kerja Kementerian Agama yaitu : integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan. Kelima nilai ini pada hakikatnya merupakan nilai yang sudah hidup dalam setiap ajaran agama, namun realitasnya tidak jarang terkontaminasi oleh hawa nafsu internal dan godaan-godaan eksternal. Dengan memedomani 5 nilai budaya kerja tersebut, setiap aparatur Kementerian Agama diharapkan dapat melaksanakan tugas dan fungsi dengan sebaik-baiknya, berkinerja tinggi, serta terhindar dari segala bentuk pelanggaran dan penyimpangan.

Jadi Kinerja dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya. Kemampuan terdiri dari berbagai macam, namun secara konkrit dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu :

1. Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan kegiatan mental terutama dalam penguasaan sejumlah materi yang akan diajarkan kepada siswa yang sesuai dengan kurikulum, cara dan metode dalam menyampaikan dan cara berkomunikasi maupun tehknik mengevaluasinya.
2. Kemampuan fisik adalah kapabilitas fisik yang dimiliki seseorang terutama dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya.¹³²

Kinerja dipengaruhi juga oleh kepuasan kerja yaitu perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan bathin kepada seseorang sehingga pekerjaan itu disenangi dan digeluti dengan baik. Untuk mengetahui keberhasilan kinerja perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja dengan berpedoman pada parameter dan indikator yang ditetapkan yang diukur secara efektif dan efisien seperti produktivitasnya, eektivitasnya menggunakan waktu, dana yang dipakai serta bahan yang tidak terpakai.

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berjkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal.¹³³ Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan teknik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang

¹³² Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta,2001), h. 49.

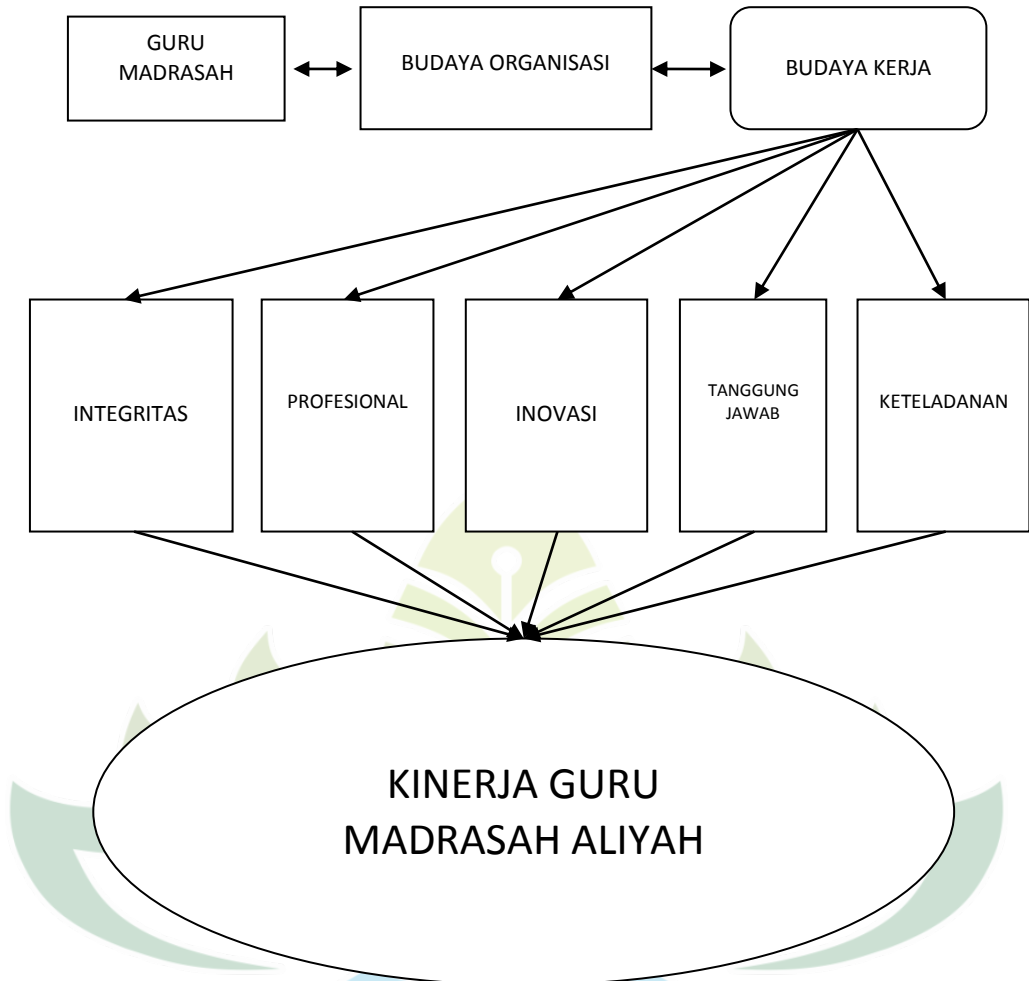
¹³³ Sulistyorini, *Pengembangan Kompetensi Guru*, (Jakarta, Pelangi Press, 2001),

diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja. Kinerja dapat dilihat dari beberapa kriteria, sebagaimana dikemukakan oleh Mulyasa dalam bukunya mengatakan ada empat kriteria kinerja yaitu: (1). Karakteristik individu, (2). Proses, (3). Hasil dan (4) kombinasi antara karakter individu, proses dan hasil.¹³⁴

Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan. Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan mereka, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru. Menurut Pidarta bahwa moral kerja positif ialah suasana bekerja yang gembira, bekerja bukan dirasakan sebagai suatu yang dipaksakan melainkan sebagai suatu yang menyenangkan. Moral kerja yang positif adalah mampu mencintai tugas sebagai suatu yang memiliki nilai keindahan di dalamnya.¹³⁵

¹³⁴ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi)*, (Bandung:PT.Remaja Rosda Karya, 2003), h. 37.

¹³⁵ Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan* .(Jakarta:PT.Bina Aksara,1999), h.13.



Gambar. 2.1 Kerangka Pikir

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas Ali, “*Scalling At Islamic Work Ethic*”, *The Journal of social psycologi*, (2016)
- Abu Umar Basyar, *Menjadi Kaya dengan Berdakwah* (Jakarta: Wacana Ilmiah Press, 2015)
- Aisyatur Rahmah dan Meylia Elizabeth Ranu, “*Peran Budaya Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lamongan*”, *Jurnal Internasional*, 2014
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: Refika Aditama, 2010)
- Asri Laksimi Riani, *Budaya Organisasi*, (Jakarta : MFF, 2017)
- Bogdan, Robert C. & Biklen, Sari K. *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 2019)
- Brown Andrew, 1998. *Organizational Culture*. Financial Time, London, 2014
- Daniel V. Hunt, *Managing for Quality* (Illionis : Business one Irwin Homewood, 2017)
- Dedi Kurniawan, A. Rahman Lubis, Muhammad Adam, “*Pengaruh Budaya*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011)
- Departeman Agama RI Inspektorat Jenderal, *Pengembangan Budaya Kerja*, 2013
- Departemen Agama RI Ispektorat Jenderal, *Pengembangan Budaya Kerja Departemen Agama* (Jakarta: DEPAG RI. 2009)
- Dezonda. R. Pattipawae, “Penerapan Nilai-nilai Dasar Budaya Kerja dan prinsip-prinsip organisasi budaya kerja Pemerintah dengan baik dan benar”. *Jurnal sasi Vol. 17 no. 3* (September 2017)
- Djoko Widagdho, *Ilmu Budaya Dasar*, Cetakan Kesembilan, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2017)
- Dorothea Wahyu Ariani, *Manajemen Kualitas Pendekatan Kualitatif* (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2013)
- G. Bounds, *Beyond Management Toward The Emeging Paradigm* (New York : McGrow Hill Inc., 2014)
- Gering, Supriyadi dan Triguno. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, (Jakarta : LAN, 2015)

Goetsch and Davis, *Introduction to High Act* (Englewood Cliffts : Prentice-Hall Inc., 2015)

Habibi arifin, *budaya-organisasi-dan-budaya-kerja*, dalam <http://habibiarifin.blogspot.com>, diakses tanggal 21 April 2020

Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kelima, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2003)

Imam Ghozali, *Mutiara Ihya'ulumuddin* (Bandung: Penerbit Mizan, 2016)

Indrioyo Gitosudarmo, *Prinsip Dasar Manajemen* Yogyakarta: BPFE, 2016

Ismail Fahmi Arrauf Nasution, *"Kebangkitan Spiritualitas*, (Jakarta: NT Pess 2016)

Jansen Sinamo, *8 Budaya Kerja Profesional*, (Jakarta:Institute Darma Medika, 2015)

John M.Echols & Hasan Shadily, *Kualitas Manajemen*, TFT Press Yogyakarta, 2016

Josephl Massie, *Dasar-Dasar Manajemen* Jakarta: Erlangga, 2017

Kartini Kartono, *Pengaruh Metodologi Riset Sosial*, (Bandung : NY Alumni), 2016

Kartini Kartono, *Pengaruh Metodologi Riset Sosial*, Alumni, Bandung , 2016

Kemenag RI, *Nilai-nilai Budaya Kerja Kementrian Agama Republik Indonesia* (Jakarta, 2014)

Koentjaraningrat, *Kebudayaan Mentalitet dan Pembangunan*, (Jakarta: Gramedia, 2017)

Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori Untuk Praktik Sekolah*, Jakarta: Kencana, 2016)

Mangcuprawira . *Budaya Kerja*. Internet – Rona Wajah, Diunduh tanggal 02 Desember 2019

Menpan, *Keputusan Menpan no 25/Kep/M.Pan/4/2017 tentang Pedoman PengembanganBudaya Kerja Aparatur Negara*, (Jakarta.: Kantor Menpan, 20172)

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia, nomor: 25/KEP/M.PAN/4/2018

Miles dan Huberman dalam Sugiyono, *Metode Penelitian Admimstrasi*,, (Bandung: Alfabeta, 2015)

- Minnah El Widdah, Dkk., *Kepemimpinan Berbasis Nilai Dan Pengembangan Mutu Madrasah* (Bandung: Alfabeta, 2016)
- Moch. Idhoci Anwar, *Administrasi Pendidikan Dan Manajemen Biaya Pendidikan Edisi Revisi* Jakarta: PT Raja Grafindo, 2016
- Mochtar Effendi, *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam* (Jakarta: Bharata Karya Aksara, 2015)
- Moekijat, *Asas-Asas Perilaku Organisasi*, (Bandung : CV. Mandar Maju, 2015)
- Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi, dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010)
- Moleong, *Penelitian dan Analisis Penelitian*, (Grafindo, Jakarta, 2014)
- Muhammad Djakfar, *Etika Bisnis*, (Jakarta : LAN, 2015)
- Muhammad Fathurrohman dan Sulistiyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam: Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik, Praktek., dan Teoritik* (Yogyakarta: Teras, 2014)
- Muhammad, *Metodologi Research*, (Indah Pustaka, Yogyakarta, 2016)
- Murgatroyd dan Morgan, *Total Qualitymanagement And The School* Buckingham: Open University Press, 2017
- Mutohar, *Mutu dan Pendidikan Di Indonesia*, Griya Press, Bandung, 2016
- Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 2016)
- Nasution, *Metode Research: Penelitian Ilmiah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016)
- Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat (Konsep Dan Strategi Implementasi)* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014
- Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat (Konsep Dan Strategi Implementasi)*, 2016
- Osborn dan Plastrik, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPFE, 2015)
- Patton dalam Lexy J. Moleong, *Penelitian Kualitatif*, Grafindo Jakarta, 2016
- Patton dalam Sutopo, *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, Bandung, Mandar Maju, Cet-VIII, 2016
- Prim Masrokan Mutohar. *Manajemen Mutu Sekolah*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. 2016
- Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education:anIntroduction to Theory and Methods*, (Boston: Allyn and Bacon Inc, 2016)

- Siagian Sondang P. *Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan dan Produktivitas Kerja*, (Bandung : Mandar Maju), 2016
- Siti Amnuhai. *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2003)
- Spradley dalam Sunam, *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014
- Stephen Robbins oleh Imm Bahroni, “*Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore*” (Grafindo, Jakarta, 2015)
- Sugiyono, *Metode Penelitian Admimstrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2014)
- Suharsim Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta : Rineka Cipta Ilmu), 2016
- Sutopo, *Metode Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara, 2017
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana), 2017
- Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Kedua, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2016)
- TaliziduhuNdraha, *Budaya Organisasi*, (Jakarta : RinekaCipta), 2017
- Thohir Luth, *Anatara Perut Dan Budaya Kerja Dalam Prespektif Islam*,(Jakarta: Gema Insani, 2016)
- Tika, P. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja* (Jakarta : Perusahaan. PT.BumiAksara), 2016
- Tito Firmanto dan Anang Kistyato, “*Pengaruh Budaya Kerja*,” 2015
- Tjiptono Fandy, *Tehnik Pelaksanaan Budaya Kerja* (Yogyakarta : Andi Offset, 2016)
- Toto Tasmara, *Budaya Kerja Pribadi Muslim* (Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Wakaf, 2015)
- Triguno. Prasetya, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Jakarta : Bumi Aksara, 2017)
- Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Refika Aditama, 2016)
- Vincent Gaspersz, *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa* (Jakarta : Yayasan Indonesia Emas Institut Vincent dan PT Gramedia Pustaka Utama, 2016)
- Webster’s, *Webster’s Seventh New Colegiate Dictionary, Filiphine’s Copyright* . (USA : G&C Company publ. Massachusetts), 2015
- Wibowo, *Budaya Organisasi (Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang)*, Jakarta: Rajawali Pers, 2017)

www.organisasi.org (Komunitas & Perpustakaan Online Indonesia,), diakses
Tanggal 21 April 2020

Yvonna S. Lincoln, dan Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, (Beverly Hills: Sage
Publications, 2017)