**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA**

1. **Budaya Organisasi**
2. **Pengertian Budaya**

Budaya mencerminkan perbedaan yang dapat kita rasakan dari suatu organisasi ke organisasi lain. Kita mungkin tidak bisa menyentuh perbedaan itu. Kadang-kadang kita hanya mengetahui bahwa organisasi itu berbeda dan dapat dikatakan bahwa “budaya adalah sistim kepercayaan dan nilai bersama yang dipai sebagai pedoman perilakuorganisasi. Budaya merupakan sistim asumsi atau persamaan bersama yang diterima apa adanya”[[1]](#footnote-1).

Stoner mengatakan budaya (*culture*) adalah “gabungan kompleks dari asumsi, tingkahlaku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu”[[2]](#footnote-2). Sedangkan menurut Alisyahbana budaya merupakan “manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup di dalamnya perasaan, karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran”[[3]](#footnote-3).

Kemudian Perucci dan Hamby (dalam Manahan P. Tampubolon) mendefinisikan budaya adalah “segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat, serta termasuk pengakumulasian sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu”[[4]](#footnote-4).

Gert hofstede (dalam Abdul Azis Wahab) juga mendefinisikan tentang budaya organisasi sebagai:

*Collective programming of the mind* atau *collective mental programing*, yang terdiri dari tiga tingkatan yaitu:

* + - 1. *Universal level of mental programming*, yaitu sintem biological operasional manusia termasuk prilakunya yang bersifat universal seperti senyuman dan tangkisan.
      2. *Collective level of mental programing*, misalnya bahasa.
      3. *Individual of mental programming*, misalnya kepentingan individu[[5]](#footnote-5).

Budaya diciptakan oleh para pendiri organisasi, nilai-nilai pendiri menjadi landasan nilai-nilai budaya organisasi. Anggota yang pertama bekerja di perusahaan tersebut menerima nilai-nilai itu memandu prilakunya.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas maka dapat disimpulkan budaya adalah adalah segala sesuatu yang merupakan hasil pemikiran dan kemudian dilakukan dalam kehidupannya baik sebagai individu maupun sebagai anggota dalam masyarakat. Hasil pemikiran tersebut dapat berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai-nilai dan moral yang didapat dari interaksi manusia dengan lingkungannya baik interaksi terhadapalam maupun terhadap manusia lain dalam kehidupan bermasyarakat. Menurut Soerjono Soekanto “masyarakat adalah orang yang hidup bersama yang menghasilkan kebudayaan”[[6]](#footnote-6). Dengan demikian tidak ada masyarakat yang tidak memiliki kebudayaan, dan sebaliknya tidak ada kebudayaan tanpa masyarakat sebagai wadah dan pendukungnya. Sehingga suatu organisasi yang merupakan bagian dari masyarakat tentulah memiliki kebudayaan didalamnya.

1. **Pengertian Organisasi**

Secara sederhana Chester 1 Barnard (dalam Abdul Azis Wahab) mengemukakan bahwa organisasi adalah “system kerja sama (*cooperative activites*) antara dua orang atau lebih”[[7]](#footnote-7). Disamping itu juga bahwa organisasi juga merupakan “lembaga atau wadah tempat dimana seluruh kegiatan dan fungsi manajemen berjalan termasuk kegiatan pengorganisasian”[[8]](#footnote-8).

Stoner mengatakan “Organisasi (o*rganization*) adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran”[[9]](#footnote-9). Pengertian ini didukung oleh Gers organisasi merupakan “tata hubungan antara orang-orang untuk dapat memungkinkan tercapainya tujuan bersama dengan adanya pembagian tugas dan tanggungjawab”[[10]](#footnote-10). Kemudian Malinowski (dalam Ati Cahyani) mengatakan “organisasi sebagai suatu kelompok orang yang bersatu dalam tugas-tugas, terikat pada lingkungan tertentu, menggunakan alat teknologi dan patuh pada peraturan”[[11]](#footnote-11).

Sedangkan Achmad Sobirin mendefinisikan bahwa

“organisasi sebagai unit sosial atau entitas yang didirikan oleh manusia untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia-manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu dan mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya”[[12]](#footnote-12).

Selanjutnya Rivai (dalam Kartono dan Kartini) mengatakan organisasi “merupakan wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri”[[13]](#footnote-13). Organisasi merupakan suatu unit terkoordinasi yang terdiri dari dua orang atau lebih berfungsi mencapai suatu sasaran tertentu. Kemudian morehead dan griffin (dalam Abdul Azis Wahab) mengatakan bahwa organisasi adalah “sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama”[[14]](#footnote-14).

Dari pengertian di atas maka penulis menarik benang merah bahwa setiap organisasi terdapat:

* 1. Organisasi selalu berisi orang-orang.
  2. Orang-orang tersebut saling terlibat dan melalui cara-cara tertentu mereka itu saling berinteraksi.
  3. Interaksi-interaksi tersebut selalu dilakukan secara teratur atau ditentukan oleh jenis struktur.
  4. Semua orang dalam organisasi memiliki tujuan-tujuan pribadi dan beberapa diantaranya itulah mendasari tindakan-tindakan mereka.

Dari pendapat para ahli di atas dapat simpulkan bahwa organisasi adalah suatu kelompok terstruktur yang terdiri dari orang-orang yang memiliki satu tujuan tertentu dan bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari pengertian diatas pula dapat dikatakan organisasi merupakan sebagai proses kerjasama yang didalamnya terdapat struktur yang merupakan wadah untuk menghimpun anggota-anggota organisasi untuk melaksanakan kerjasama. Struktur tersebut memuat unit-unit kerja sebagai pengelompokan tugas-tugas atau pekerjaan sejenis dari penjenjangan dari yang terendah sampai yang tertinggi. Setiap unit itu memiliki volume dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut maka dibutuhkan koordinasi dalam pelaksanaan kerjasama berdasarkan prosedur yang diatur secara formal berupa peraturan cara kerjasama.

1. **Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap prilaku organisasinya. Untuk itu membuat dan menciptakan budaya organisasi yang sifatnya menarik amatlah penting. Olehnya itu perlu dipahami apa budaya organisasi itu.

Budaya organisasi memiliki makna yang luas. Menurut Stephen P. Robbin, Artur Sharplin, Gibson, Ivancevich dan Donnelly (dalam Amin Widjaja Tunggal) mendefinisikan tentang budaya organisasi bahwa:

“Budaya organisasi (*corporate culture/organizational culture*) adalah suatu sistim nilai yang unik (*a system of shared values/meaning*), keyakinan (*beliefs*), kebiasaan (*habits*) dan norma-norma (bagaimana kita harus melakukan sesuatu) dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi dan yang membedakannya dengan organisasi lain-nya”[[15]](#footnote-15).

Davis (dalam Andreas Lako) mengatakan budaya organisasi merupakan “pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi”[[16]](#footnote-16). Hal yang sama juga diungkapkan Anwar Prabu Mangkunegara bahwa budaya organisasi adalah “seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkahlaku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal”[[17]](#footnote-17).

Selanjutnya Robbins (dalam Manahan P. Tampubolon) berpendapat budaya organisasi merupakan “perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dan dikatakan oleh anggotanya”[[18]](#footnote-18).

Sedangkan menurut Edgar Scein (dalam John M. Ivancevich dkk) mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

“suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya”[[19]](#footnote-19).

Pendapat Scein diatas diperkuat oleh Druiker (dalam Prabundu H. Moh. Tika) yang menyatakan budaya organisasi adalah:

“pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait”[[20]](#footnote-20).

Budaya organisasi berawal dari kebiasaan saat ini, tradisi, dan cara-cara umum untuk melakukan pekerjaan kebanyakan berasal dari apa yang telah dilaksanakan sebelumnya dan tingkat keberhasilan dari usaha yang telah dilakukan, dengan demikian budaya organisasi merupakan persepsi umum yang diyakini oleh anggota organisasi. Semakin banyak guru dari sebuah organisasi yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkatannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka akan menjadikan sebuah budaya yang kuat.

Dari definisi yang dikemukakan oleh para tokoh diatas terkandung unsur-unsur dalam budaya organisasi yaitu:

1. Asumsi dasar, yaitu berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
2. Keyakinan yang dianut ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.
3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi. Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi tersebut.
4. Pedoman mengatasi masalah. Dalam organisasi ada dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.
5. Berbagi nilai (*sharing of value*). Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang paling baik dan berharga bagi seseorang.
6. Pewaris (*learning process*). Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi.
7. Penyesuaian (adaptasi). Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan.

Rivai mengatakan budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan[[21]](#footnote-21).

Luthans (dalam Andreas Lako) mengidentifikasi 6 karakteristik penting didalam budaya organisasi yaitu:

1. *Observed behavior regulation,* yaitu apabila para partisipan organisasi saling berinterakasi satu sama lain baik itu interaksi antar anggota organisasi maupun interaksi antara anggota organisasi dengan orang-orang yang berhubungan dengan organisasi, maka mereka akan menggunakan bahasa, terminologi dan ritual yang sama yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak.
2. *Norms,* yaitu standar-standar prilaku yang ada, mencakup pedoman tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan dan perbuatan-perbuatan apa saja yang tidak boleh dilakukan.
3. *Dominant value,* yaitu ada sejumlah nilai-nilai utama yang organisasi anjurkan dan harapan kepada anggota organisasi untuk menyumbangkannya, misalnya absensi yang rendah,dan efidiensi yang tinggi.
4. *Philosophy,* yaitu ada sejumlah kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana para guru dan masyarakat sebagai pelanggan diperlakukan.
5. *Rules,* yaitu ada sejumlah pedoman pasti yang berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan dalam organisasi. Para guru baru harus mempelajari “ikatan” atau *rules* yang telah ada sehingga mereka dapat diterima sepenuhnya sebagai anggota baru dalam organisasi.
6. *Organizational climate,* yaitu ada sesuatu perasaan yang dibawa oleh individu, cara anggota memperlakukan dirinya menghadapi masyarakat dan pihak luar lainnya[[22]](#footnote-22).

Robins (dalam Prabundu H. Moh. Tika) mengatakan terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi yaitu :

1. Inisiatif individu yaitu sejauhmana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap guru dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang didalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauhmana para guru dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi.
3. Pengarahan yaitu sejauhmana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para guru dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para guru mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.
4. Integrasi yaitu sejauhmana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan manajemen yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap guru.
6. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para guru dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.
7. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauhmana para guru didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik yang tersebut.
8. Pola komunikasi yaitu sejauhmana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal dapat bejalan dengan baik[[23]](#footnote-23).

Menurut Handoko dan T. Hani komunikasi itu sendiri merupakan “proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sasarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebuh efektif”[[24]](#footnote-24).

Meski karakteristrik budaya organisasi yang dikemukakan Robins telah dapat dijadikan sebagai ukuran dalam menggambarkan budaya yang terdapat pada suatu organisasi, namun tidak seluruhnya karekteristik tersebut dapat digunakan untuk melihat budaya yang ada dalam organisasi pendidikan. Dalam organisasi pendidikan ada beberapa karekteristik budaya yang tidak menonjol atau sifatnya sama bila dibandingkan antara organisai pendidikan dengan organisasi lainnya.

Secara umum karakteristik yang ada pada organisasi pendidikan yaitu, inisiatif individu, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol dan pola komunikasi.

Sedangkan toleransi terhadap tindakan beresiko dan toleransi terhadap konflik di dalam organisasi pendidikanan menjadi tidak menonjol menjadi budaya yang dapat membedakan antara suatu organisasi pendidikan dengan organisasi pendidikan lainnya. Hal ini karena dalam organisasi pendidikan terdapat pengaturan stuktural yang formal dan mekanistis yang mengakibatkan organisasi bersifat kaku. Suatu tindakan yang beresiko sangat jarang dilakukan oleh setiap guru, tindakan yang beresiko hanya mungkin dilakukan oleh para pimpinan organisasi dalam mengambil keputusan. Tindakan yang dilakukan guru dalam organisasi pemeritah adalah tindakan pelaksanaan tugas yang telah disusun sedemikian rupa berdasarkan ketentuan dan peraturan yang berlaku sehingga diharuskan untuk melaksanakannya tanpa ada toleransi.

Berdasarkan pendapat robins di atas maka penulis memaparkan beberapa karateristik tersebut sebagai berikut:

1. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Pengarahan yang dimaksud yaitu kepala sekolah memberikan arahan yang sesuai dengan Sasaran dan harapan yang jelas tercantum dalam visi, misi.
3. Integrasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
4. Dukungan manajemen tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para Guru seperti mengadakan pelatihan.
5. Kontrol dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.
6. Pola komunikasi merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan manjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

1. **Kinerja guru**
2. **Pengertian Kinerja**

Definisi kinerja dapat kita ambil dari kamus bahasa Indonesia yang diartikan “sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dari kemampuan kerja”[[25]](#footnote-25). Menurut Keputusan Menteri Keuangan RI No. 740/KMK.00/1989 menjelaskan bahwa “kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan organisasi tersebut”[[26]](#footnote-26).

Dilihat dari kedua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah suatu pencapaian yang baik dalam bekerja berupa prestasi yang diperlihatkan suatu organisasi atau individu yang kemudian memberi cerminan bahwa organisasi tersebut adalah organisasi yang sehat.

Mahsun memberikan pengertian kinerja (*performance*) adalah “mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi yang tertuang strategi perencanaan suatu organisasi”[[27]](#footnote-27).

Kemudian Widodo berpendapat bahwa:

“kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan, atau suatu hasil karya yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika”[[28]](#footnote-28).

Kinerja “merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan kopetensi, motivasi, dan kepentinyan”[[29]](#footnote-29).

Pengertian kinerja telah dirumuskan oleh beberapa ahli (dalam Prabundu H. Moh. Tika) antara lain sebagai berikut :

1. Stoner dalam bukunya yang berjudul “management” mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motifasi, kecakapan dan persepsi peranan.
2. Bernardin dan Russell secara definitif menjelaskan kinerja merupakan catatan *out came* yang dihasilkan dari fungsi guru tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi guru atau kegiatan yang dilakukan.
3. Handoko mendefinsikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.
4. Prawiro Suntoro mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organissi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam priode waktu tertentu”[[30]](#footnote-30).

Dari beberapa definisi kinerja yang telah disebutkan di atas, maka unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja, adalah sebagai berikut:

1. hasil-hasil fungsi pekerjaan,
2. faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja guru, seperti motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya,
3. pencapaian tujuan organisasi,
4. periode waktu tertentu.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan hasil yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

1. **Pengertian Kinerja guru**

Dalam bahasa Indonesia kata guru berasal dari kata *pe* dan *gawai. Pe* adalah “sebuah awalan yang menunjukkan arti orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan seperti yang disebutkan oleh kata dasar, sedangkan *gawai* berarti kerja yang berasal dari bahasa Jawa”[[31]](#footnote-31). Dengan kata lain guru adalah orang yang bekerja pada suatu tempat yang resmi yang memiliki data-data pribadi di dalam tempat pekerjaan yang dimaksud adalah organisasi, badan dan lainnya yang berhubungan dengan guru. guru adalah orang yang bekerja pada suatu organisasi atau badan secara resmi yang telah memiliki kekuatan hukum.

Dalam Anwar Prabu Mangkunegara beberapa ahli mendefinisikan kinerja guru sebagai berikut :

1. Kusriyanto menyatakan kinerja guru adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (biasanya perjam)
2. Cardosa menyatakan bahwa kinerja guru adalah ungkapan seperti out put, efisiensi serta efektifitas sering dibutuhkan dengan produktifitas
3. Mangkunegara menyatakan kinerja guru itu adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya[[32]](#footnote-32).

Dari pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja guru adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh guru pada periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggunngjawab yang diberikan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

1. **Indikator-Indikator Kinerja Guru**

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karateristik tenaga kerjanya. “Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal”[[33]](#footnote-33). Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ketempat kerjanya seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan antar pribadi dan kecakapan tehnik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

Castetter (dalam Mulyasa) mengemukakan bahwa ada empat kriteria kinerja yaitu: (1). karateristik individu, (2). proses, (3). hasil (4). kombinasi antara karateristik individu, prosses dan hasil[[34]](#footnote-34).

Muhaimin mengatakan secara spesifik ada beberapa faktor indikator kinerja guru antara lain sebagai berikut:

1. Kemampuan membuat perencanaan.
2. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa.
3. Penguasaan metode dan strategi mengajar.
4. Pemberian tugas-tugas kepada siswa.
5. Kemampuan mengelola kelas.
6. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi[[35]](#footnote-35).

Berdasarkan pendapat muhaimin di atas maka penulis memaparkan beberapa indikator yang dikemukakannya yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan membuat perencanaan yaitu para guru mampu membuat perangkat pembelajaran berupa RPP.
2. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa yaitu para guru mampu menguasai materi ajar yang akan diajarkan kepada siswanya.
3. Penguasaan metode dan strategi mengajar yaitu para guru banyak menguasai strategi mengajar dalam proses pembelajaran.
4. Pemberian tugas kepada siswa yaitu para guru mampu memberikan tugas kepada siswanya yang menyangkut pengalaman sehari-harinya.
5. Kemampuan mengelola kelas yaitu guru mampu menguasai kelas untuk kelancarannya proses pembelajaran yang dilakukan.
6. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi yaitu para guru mampu menilai dan mengevaluasi siswanya.

Selanjutnya Daryanto mengemukakan bahwa kemampuan guru terdiri dari berbagai macam, namun secara kongrit dapat dibedakan menjadi 2 macam yaitu:

* 1. Kemampuan intelektual. Merupakan kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan kegiatan mentah, terutama dalam penguasaan sejumlah materi yang akan diajarkan kepada siswa yang sesuai dengan kurikulum, cara dan metode dalam menyampaikan dan cara berkomunikasi maupun tehnik mengevaluasinya.
  2. Kemampuan fisik. Adalah kapabilitas fisik yang dimiliki seorang guru terutama dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya[[36]](#footnote-36).

Menilai kwalitas kinerja guru dapat ditinjau dari beberapa indikator yaitu sebagai berikut:

* 1. Unjuk kerja
  2. Penguasaan materi
  3. Penguasaan professional keguruan dan pendidikan
  4. Penguasaan cara-cara penyesuaian diri
  5. Keperibadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik[[37]](#footnote-37).

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas professional, artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kopetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu:

1. Guru sebagai pengajar
2. Guru sebagai pembimbing dan
3. Guru sebagai administrator kelas[[38]](#footnote-38).

Berdasarkan pendapat para pakar di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa indikator kinerja guru meliputi merencanakan, penguasaan materi, penguasaan metode, pemberian tugas, mengelola kelas, menilai dan mengevaluasi.

1. **Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja guru**

Pada tahun 1992 dalam bukunya *Corporate Culture and Performance*, Kotter dan Heskett telah mengemukakan pengaruh budaya organisasi dengan kinerja guru. Mereka melakukan penelitian terhadap 207 perusahaan di dunia yang aktifitasnya berada di Amerika Serikat. Ada empat kesimpulan berdasarkan penelitian tersabut (dalam Prabundu H. Moh. Tika) yaitu :

1. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti dalam kinerja organisasi jangka panjang.
2. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam dasawarsa yang akan datang. Budaya yang menomorsatukan kinerja mengakibatkan dampak kinerja negatif dengan berbagai alasan. Alasan utama adalah kecenderungan menghambat organisasi-organisasi dalam menerima perubahan-perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan.
3. Budaya organisasi yang menghambat peningkatan kinerja jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya mudah berkembang bahkan dalam organisasi-organisasi yang penuh dengan orang-orang pandai dan berakal sehat. Budaya-budaya yang mendorong perilaku yang tidak tepat dan menghambat perubahan kearah stategi yang lebih tepat, cenderung muncul perlahan-lahan dan tanpa disadari dalam waktu bertahun-tahun, biasanya sewaktu organisasi berkinerja baik.
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja[[39]](#footnote-39).

Dalam Kotter dan Heskett menyatakan budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri guru. Kadang-kadang ditegaskan bahwa nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah organisasi, rasa komitmen atau loyal selanjutnya dikatakan membuat orang berusaha lebih keras. Budaya yang juga dikatakan membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus berstandar pada birokrasi formal yang mencekik serta menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Selain penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett terdapat beberapa artikel dan penelitian lainnya yang berkaitan dengan keterkaitan antara budaya organisasi dan perilaku individu. Sebagai contoh, tidak lama setelah istilah budaya organisasi menjadi pembicaraan banyak ahli organisasi, seorang konsultan pengembangan karier, Wallach (dalam Achmad Sobirin) menyuarakan pentingnya motivasi seseorang dikaitkan dengan budaya organisasi tempat kerja. Menurutnya “pekerjaan seseorang karyawan akan jauh lebih efektif jika terdapat kecocokan antara motivasi karyawan dan budaya organisasi berjalan. Demikian juga karyawan tersebut akan lebih diakui keberadaannya dan akan memperoleh kesempatan lebih baik untuk dipromosikan perusahaan”[[40]](#footnote-40).

Dalam buku kepemimpinan dan kinerja organisasi isu teori dan solusi yang dikarang oleh Andreas Lako mengatakan bahwa “hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja diyakini oleh para ilmuwan perilaku organisasi dan manajemen serta sejumlah peneliti akuntansi”[[41]](#footnote-41). Budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Pengelolaan secara efektif terhadap budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif.

Dari beberapa pendapat dan hasil penelitian yang telah dipaparkan di atas, dapat di simpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan dengan peningkatan kinerja guru dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

1. Patricial Buhler, *Alpa Teach Your Self Management Skills Dalam 24 Jam*, Ed. 1, Cet. 2, Jakarta: Prenada Media Group, 2007. Hal 291 [↑](#footnote-ref-1)
2. Www//Http//Pengaruh-Budaya-Organisasi-Terhadap\_18.Html. Diunduh 2014/03/24 [↑](#footnote-ref-2)
3. Http:Ryusaki69.Wordpress/Budaya-Organisasi/Html.Com, Diunduh 2014/02/28 [↑](#footnote-ref-3)
4. Manahan P. Tampubolon, *Prilaku Keorganisasian.* Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2004. Hal 184. [↑](#footnote-ref-4)
5. Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi Kepemimpinan Pendidikan Telaah Terhadap Organisasi Dan Pengelola Organisasi Pendidika,* Bandung: Alfabeta, Tahun 2008. Hal 216 [↑](#footnote-ref-5)
6. Soerjono Soekanto, *Sosiologi Sebagai Suatu Pengantar,* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1990. Hal 171. [↑](#footnote-ref-6)
7. Abdul Azis Wahab, *Ibid*. Hal 3. [↑](#footnote-ref-7)
8. Hasan Basri, *Pengantar Manajemen Pendekatan Baru,* Cet 1, Kendari: Shadra Kendari, 2009. Hal 52. [↑](#footnote-ref-8)
9. Www//Http//Pengaruh-Budaya-Organisasi-Terhadap\_18.Html. Diunduh 2014/05/20 [↑](#footnote-ref-9)
10. Http:Ryusaki69.Wordpress/Budaya-Organisasi/Html.Com, Diunduh 2014/01/29 [↑](#footnote-ref-10)
11. Ati Cahyani, *Dasar – Dasar Organisasi Dan Manajemen,* Jakarta: PT Grasindo, 2004. Hal 2 [↑](#footnote-ref-11)
12. Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi Pengertian, Makna Dan Aplikasinya Dalam* *Kehidupan Organisasi.* Yogyakarta: Iipp Stim Ykpn, 2007. Hal 7. [↑](#footnote-ref-12)
13. Kartono Dan Kartini, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003. Hal 188. [↑](#footnote-ref-13)
14. Abdul Azis Wahab, *Ibid*. Hal 3. [↑](#footnote-ref-14)
15. Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar,* Jakarta: PT. Rineka Cipta, Cet 1, 1993. Hal 231-232 [↑](#footnote-ref-15)
16. Andreas Lako, *Kepemimpinan Dan Kinerja Organisasi Isu Teori Dan Solusi*, Yogyakarta: Amara Books, 2004. Hal 29. [↑](#footnote-ref-16)
17. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku Dan Budaya Organisasi*, Bandung: PT. Rafika Aditama, 2005. Hal 113. [↑](#footnote-ref-17)
18. Manahan P. Tampubolon, *Ibid*. Hal 190. [↑](#footnote-ref-18)
19. John M. Ivancevich Dkk, *Prilaku Dan Manajemen Organisasi,* Jakarta: Erlangga, Ed 7, Jilid 1, 2006. Hal 44. [↑](#footnote-ref-19)
20. Prabundu H. Moh. Tika, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan,* Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006. Hal 4. [↑](#footnote-ref-20)
21. Www//Http//Teori-Budaya-Organisasi//Html. Diunduh 2014/02/13. [↑](#footnote-ref-21)
22. Andreas Lako, *Ibid*. Hal 33 [↑](#footnote-ref-22)
23. Prabundu H. Moh. Tika, *Ibid*. Hal 10. [↑](#footnote-ref-23)
24. Handoko Dan T. Hani, *Manajemen,*Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universaitas Gajah Mada, 2003. Hal 272 [↑](#footnote-ref-24)
25. Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia.* Jakarta: Balai Pustaka 2001. Hal 89. [↑](#footnote-ref-25)
26. Konawe Pers. 29 September 2013. Keputusan Menteri Pedayagunaan Aparatur Negera No.Kep/25/M.PAN/2/2204 Disosialisasikan Di Kab. Konawe [↑](#footnote-ref-26)
27. Http:/Www.Uinjkt.Ac.Id/Index.Php/Section-Blog/28-Artikel/331-Menakar-Kembali-Kinerja-Guru.Pdf. Diunduh 2014/03/13 [↑](#footnote-ref-27)
28. Http:/Www.Majalah.Pendidikan.Com201404-Pengertian-Kinerja-Guru.Html Diunduh 2014/04/25. [↑](#footnote-ref-28)
29. Wibowo, Manajemen Kinerja, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007. Hal 4. [↑](#footnote-ref-29)
30. Prabundu H. Moh. Tika, *Ibid*. Hal 121. [↑](#footnote-ref-30)
31. Departemen Pendidikan Nasional, *Ibid*. Hal 67. [↑](#footnote-ref-31)
32. Anwar Prabu Mangkunegara, *Ibid*. Hal 9. [↑](#footnote-ref-32)
33. Sulistyorini, *Hubungan Antara Keterampilan Manajerial Sekolah Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru*, Ilmu Pendidikan, 2001. Hal 28 [↑](#footnote-ref-33)
34. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosada Karya, 2002. Hal 56. [↑](#footnote-ref-34)
35. Muhaimin, *Profesionalisme Kinerja Guru Menyongsong Masa Depan*, Jakarta: PT. Gramedia Asri Media, 2010. Hal 45. [↑](#footnote-ref-35)
36. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2001. Hal 109. [↑](#footnote-ref-36)
37. Sulistyorini, *Ibid*. Hal 29. [↑](#footnote-ref-37)
38. Denim S. *Inovasi Pendidikan*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2002. Hal 245. [↑](#footnote-ref-38)
39. Prabundu H. Moh. Tika, *Ibid*. Hal139. [↑](#footnote-ref-39)
40. Achmad Sobirin, *Ibid*. Hal 289. [↑](#footnote-ref-40)
41. Andreas Lako, *Ibid*. Hal 28. [↑](#footnote-ref-41)