

BAB II

**KERANGKA TEORITIK, KERANGKA BERPIKIR,
DAN PENGAJUAN HIPOTESIS**

A. Kerangka Teoritik

1. Kinerja Guru

a. Konsep Kinerja Guru

Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.¹

Definisi kinerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja seseorang. Menurut Anwar Prabu, kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.² Kinerja dapat dikatakan sebagai unjuk kerja atau hasil kerja seseorang di dalam melaksanakan tugasnya.

¹ Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h.16

² Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2012), h.15

Schermerhorn mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

*“performance is influenced most directly by individual attributes such as ability and experience, organizational support such as resources and technology; and effort or the willingness of someone to work hard at what they are doing”.*³

Kinerja adalah pengaruh secara langsung dari individu seperti kemampuan dan pengalaman, dukungan organisasi seperti sumber daya dan teknologi, dan upaya atau kemauan seseorang untuk bekerja keras dan apa yang mereka lakukan. Sedangkan Prawiro Suntoro dalam Moh. Pabundu Tika, mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.⁴ Senada dengan hal itu, Suwanto mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.⁵

Dari definisi yang telah dijabarkan di atas maka dapat disintesis bahwa kinerja merupakan proses kerja seseorang yang memperlihatkan kemampuan serta perilaku sesuai dengan tugas dan tanggung jawab.

Guru merupakan komponen penting di dalam kegiatan belajar mengajar. Seorang guru harus mengetahui tugas dan tanggung jawabnya

³ Schermerhorn, *Organizational Behavior*, (USA: John Wiley & Sons Ink, 2010), h. 130

⁴ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h.121

⁵ Suwatno, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h.196

sebagai pendidik. Tugas pendidik menurut UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas Bab XI Pasal 39 menyebutkan:

“Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.”⁶

Guru memiliki tugas dan kewajiban di dalam melaksanakan pembelajaran yang dimulai dari merencanakan materi, mempersiapkan media, melaksanakan kegiatan pembelajaran, sampai melakukan evaluasi kepada siswa. Guru sebagai pendidik juga dituntut untuk dapat mengembangkan pengetahuan serta kemampuannya yang dapat dilakukan dengan melakukan penelitian dan juga pengabdian masyarakat.

Guru selain melaksanakan tugas-tugasnya juga memiliki kewajiban yang harus diemban. Adapun menurut UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 20 Tentang Guru dan Dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan guru berkewajiban:

- 1) Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
- 2) Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- 3) Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
- 4) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika; dan

⁶ UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas

- 5) Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.⁷

Dari penjabaran di atas maka dapat disintesisikan bahwa kinerja guru adalah proses kerja guru yang memperlihatkan kemampuan kerja sebagai pendidik sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Aspek-aspek Kinerja

Menurut T.R Mitchell menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, antara lain:

- 1) *Quality of work*: kualitas kehidupan pekerja di tempat ia bekerja, yang mana mengacu pada kecenderungan atau ketidacenderungan orang-orang terhadap lingkungan kerja.
- 2) *Promptness*: sejauh mana pekerja dapat menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Hal ini mengacu pada kecepatan dan ketepatan hasil kerja.
- 3) *Initiative*: kemampuan pekerja di dalam mengambil inisiatif
- 4) *Capability*: kesanggupan atau kemauan di dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 5) *Communication*: kemampuan di dalam berkomunikasi dengan lingkungannya.⁸

⁷ UU Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen

⁸ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. (Bandung: Mandar Maju, 2009), h.14

Husein Umar membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut: 1) Mutu pekerjaan, 2) kejujuran karyawan, 3) inisiatif, 4) kehadiran, 5) sikap, 6) kerja sama, 7) keandalan, 8) pengetahuan tentang pekerjaan, 9) tanggung jawab, dan 10) pemanfaatan waktu kerja.⁹

Senada dengan hal di atas, Hasibuan mengemukakan aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

- 1) Kesetiaan
- 2) Hasil kerja
- 3) Kejujuran
- 4) Kedisiplinan
- 5) Kreativitas
- 6) Kerja sama
- 7) Kepemimpinan
- 8) Kepribadian
- 9) Prakarsa
- 10) Kecakapan dan tanggung jawab.¹⁰

Kinerja terlihat dari kemampuan yang ada pada diri individu itu sendiri, terlihat dari bagaimana sikap dan perilakunya dalam melaksanakan pekerjaannya yang seperti kejujuran, inisiatif, kehadiran, keandalan, pengetahuan, berkomunikasi dengan orang lain, serta dapat memanfaatkan waktu kerja dengan sebaik-baiknya. Kinerja seseorang juga dapat diukur dari bagaimana ia bertanggung jawab atas tugas yang diemban.

⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Op.Cit.*, h.18

¹⁰ www.e-journal.com/2013/09/aspek-aspek-kinerja.html?m=1 (diakses pada 25 Juni 2015, 14:19)

c. Penilaian Kinerja Guru

Menurut Schermerhorn, penilaian kinerja yaitu “*The formal procedure for measuring and documenting a person’s work performance*”¹¹. Penilaian kerja merupakan prosedur formal untuk mengukur dan mendokumentasikan kinerja seseorang.

Untuk melakukan penilaian kinerja maka diperlukan tahapan-tahapan di dalam pelaksanaannya, yaitu:

- 1) Mengumpulkan dan menyeleksi informasi
- 2) Mendeskripsikan dan menginterpretasikan data
- 3) Mengembangkan dan mengkaji informasi
- 4) Menarik kesimpulan¹²

Untuk mengetahui bagaimana pencapaian tugas dan hasil kerja pegawai maka terlebih dahulu mengumpulkan data dan menyeleksi informasi yang terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan. Setelah selesai mengumpulkan data maka langkah selanjutnya adalah mendeskripsikan data dan informasi yang sudah didapat. Dari hasil pendeskripsian data dan informasi tersebut, lalu dapat dibandingkan antara pelaksanaan kerja yang telah dilakukan dengan standar atau kompetensi yang telah ditetapkan. Setelah data diperoleh, dideskripsikan dan dikembangkan, maka langkah terakhir adalah

¹¹ John R, Schermerhorn, etc, *Organizational Behavior*, (United State of America: John Wiley & Sons, 2010)h.136

¹² Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2005), h.20

mengambil kesimpulan terhadap tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai.

Senada dengan hal tersebut, Joan E. Pynes mengemukakan bahwa terdapat tiga pendekatan umum di dalam melakukan penilaian kinerja, antara lain:

- 1) *Absolute methods evaluate the employee without referring directly to other employees. Instead, employees are evaluated against their own standards.*
- 2) *Comparative methods evaluate the employees in one unit relative to everyone else in the group. Comparative evaluations are used to differentiate levels of performance across employees.*
- 3) *Goal setting evaluates whether the ratee attained predetermined goals.*¹³

Pendekatan pertama dapat menggunakan metode absolut. Metode ini dilakukan dengan cara mendatangi secara langsung pegawai yang akan dievaluasi kinerjanya. Metode ini bertujuan untuk mengetahui standar kinerja individu yang dimiliki oleh pegawai. Selanjutnya yaitu metode perbandingan. Metode ini dilakukan dengan cara membandingkan kinerja pegawai satu dengan pegawai lainnya dalam satu kelompok di dalam organisasi. Dari hasil penilaian yang sudah dilakukan maka akan terlihat level kinerja setiap pegawai dengan pegawai yang lain. Lalu yang terakhir yaitu metode pencapaian tujuan, yang mana penilaian ini dilakukan

¹³ Joan E. Pynes, *Human Resource Management: for public and nonprofit organizations*, (San Francisco: John Wiley&Sons, 2009), h.234

dengan cara melihat apakah kinerja pegawai sudah sesuai dengan pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan.

d. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Lamberi dan Fahrudin, faktor yang mempengaruhi kinerja guru yaitu:

- 1) Faktor internal berupa warisan-warisan biologis, dan psikologi. Yang berpengaruh terhadap kinerja guru yang bersumber pada pribadi guru itu sendiri seperti situasi keuangan, kesehatan jasmani, dan status sosial di masyarakat. Serta situasi di mana guru itu melaksanakan tugasnya.
- 2) Faktor eksternal berupa lingkungan sosial dan budaya. Lingkungan sekitar tersebut mempunyai pengaruh sangat penting bagi pertumbuhan jabatan guru-guru terutama dalam abad sekarang dengan kemajuan yang pesat di bidang ilmu pengetahuan dan penemuan baru di bidang teknologi, sehingga segenap aspek kehidupan masyarakat mengalami perubahan dan perkembangan. Hal ini dengan sendirinya membawa efek akan lahirnya berbagai minat dan kebutuhan lapangan hidup baru yang sekaligus juga mengalami differensial dan spesialisasi sesuai dengan ciri khas masyarakat modern.¹⁴

Menurut Payaman J. Simanjuntak, kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu 1) Kompetensi Individu, 2) Dukungan organisasi, 3) Dukungan manajemen.

Kompetensi individu merupakan faktor internal yang ada di dalam diri seseorang yang akan mempengaruhi bagaimana ia melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kompetensi individu tersebut

¹⁴ Dirawat Busro Lamberi dan Soekarto Indra Fahrudin, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1983), h.104

mencakup kemampuan, kemauan untuk melakukan prestasi, pengalaman kerja, serta kepribadian yang di dalamnya mencakup sikap dan perilaku.

Dukungan organisasi merupakan faktor eksternal yang turut mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang. Dukungan organisasi dapat dilihat dari bagaimana organisasi tempat ia bekerja memberikan dukungan atau hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaannya. Dukungan organisasi tersebut seperti penyediaan sarana prasarana yang cukup dan memadai, kondisi dan lingkungan kerja, pemberian kompensasi, dll.

Pada sebuah organisasi atau tempat seseorang bekerja, sikap dan perilaku seorang pemimpin atau manajer kepada para pegawai termasuk ke dalam faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja seseorang. Bila seorang pemimpin dapat melaksanakan kemampuan manajerialnya dengan baik maka hal tersebut dapat menjadi faktor pendorong pegawai untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Selain itu, pegawai juga akan merasa nyaman jika memiliki hubungan yang baik dengan pemimpinnya, dan juga pemimpin yang memberikan pengarahan serta motivasi kepada pegawainya.

Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi mengemukakan bahwa terdapat faktor-faktor yang menandai kinerja seseorang, yaitu:

- 1) Kebutuhan yang dibuat pekerja
- 2) Tujuan yang khusus
- 3) Kemampuan

- 4) Kompleksitas
- 5) Komitmen
- 6) Umpan balik
- 7) Situasi
- 8) Pembatasan
- 9) Perhatian pada setiap kegiatan
- 10) Usaha
- 11) Ketekunan
- 12) Ketaatan
- 13) Kesiediaan untuk berkorban
- 14) Memiliki standar yang jelas¹⁵

Dalam hal yang berkaitan dengan guru, maka faktor internal yang mempengaruhi kinerja guru yaitu terlihat dari kemampuan guru di dalam melakukan tugas kependidikan seperti mengajar, mendidik, membimbing, memotivasi, mengarahkan, serta tugas administrasi kependidikan lainnya. Namun terdapat faktor yang mempengaruhi kemampuan guru di dalam mengajar, yaitu:

- 1) Faktor internal, meliputi: faktor fisiologis, kematangan fisik, dan psikis.
- 2) Faktor eksternal, meliputi: faktor lingkungan, sosial, budaya, masyarakat, keluarga, dan spiritual keagamaan.¹⁶

Newman mengatakan bahwa peningkatan kinerja guru juga merupakan peningkatan bagi mutu sekolah yang dipengaruhi oleh adanya beberapa faktor, yaitu:

- 1) *Share norms and values is most fundamental and refers to the extent of consensus among teachers in the school around a core*

¹⁵ Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi, *Op.Cit.*, h.17

¹⁶ M. Usman Uzer, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), h.5

of values and norms related in particular to student welfare and learning.

- 2) *Reflective dialog to regular discussion among teachers about curriculum, instruction, and student learning that is both supportive and critical or evaluative.*
- 3) *Deprivatization of practice is a related characteristic referring to open scrutiny of individual teachers practice through dialog, observation, and feedback, examination of student work, and others mean.*
- 4) *A school wide focus on student learning, reflect an emphasis not simply on students but on the quality of their learning as a regular and shared features of teachers engagements and activities.*
- 5) *Collaboration is a natural outgrowth of dialog and openness about practice. Teachers work together to produce material, co-teach, supply, feedback to one another, study new practice, and try out new ideas.¹⁷*

Di dalam ruang lingkup lembaga pendidikan, khususnya sekolah, berbagi nilai dan norma kepada sesama guru merupakan hal dasar untuk mengembangkan nilai dan norma yang ada. Seorang guru dituntut untuk terus mengembangkan kemampuan serta keterampilannya di dalam melaksanakan tugas kependidikan, oleh karena itu dalam lingkungan sekolah sesama guru dapat berdiskusi tentang kurikulum, pengajaran, dan pembelajaran siswa, sehingga dapat mengevaluasi kembali pencapaian atau kemampuan guru. Selain itu untuk meningkatkan kemampuannya di dalam pembelajaran, seorang guru juga dapat melakukan obsevasi kelas yang mana guru lain dapat memberikan penilaian dan juga umpan balik untuk perbaikan di dalam pembelajaran.

¹⁷ Pupuh Faturrohman dan Aa Suryana. *Guru Profesional*. (Bandung: Refika Aditama, 2012), h.32

Berdasarkan penjabaran di atas maka dapat disintesis bahwa kinerja guru adalah proses kerja guru yang memperlihatkan kemampuannya di dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

2. Budaya Kerja

a. Konsep Budaya Kerja

Budaya kerja mengandung dua pengertian dasar yaitu konsep budaya dan konsep kerja. Definisi budaya menurut Richard Osborn yaitu:

“Budaya adalah keseluruhan yang bersifat kompleks yang meliputi pengetahuan, kepercayaan atau keyakinan, kesenian, moral, kebiasaan dan kemampuan serta kebiasaan lain yang diperlukan manusia sebagai anggota masyarakat.”¹⁸

Menurut Hofstede dalam Khaerul Umam, budaya sebagai nilai-nilai (*values*) dan kepercayaan (*beliefs*) yang memberikan orang-orang suatu cara pandang terprogram (*programmed way of seing*). Dengan demikian, budaya merupakan suatu cara pandang yang sama bagi sebagian besar orang.¹⁹

Robert G. Owens mengemukakan definisi budaya sebagai berikut:

“Budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem control yang menghasilkan norma perilaku.”²⁰

¹⁸ Yayat Hayati Djatmiko, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h.23

¹⁹ Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h.91

²⁰ Moh. Pabundu Tika, *Op.Cit.*, h.3

Sedangkan menurut Vijay Santhe dalam Hikmat, budaya adalah “*The set of important assumption (often unstated) that members of community share in common*”.²¹ Budaya merupakan sekumpulan asumsi-asumsi yang mana hal tersebut biasanya tidak tertulis namun menjadi kesepakatan bersama suatu komunitas. Budaya diartikan oleh Richard A. Shweden sebagai gagasan-gagasan yang bersifat khusus dari suatu masyarakat berkenaan dengan hal-hal yang dianggap benar, baik, indah, dan efisien yang harus disosialisasikan dan dibiasakan secara turun temurun.²²

Senada dengan hal tersebut, Edgar H. Schein menyatakan:

“Budaya merupakan suatu pola asumsi-asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dibangun suatu kelompok dalam proses learning untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, serta telah terbukti berjalan cukup baik sehingga dianggap valid dan harus diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat dalam memandang, berpikir, dan merasa berkaitan dengan masalah-masalah ini”.²³

Dari definisi beberapa para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa budaya adalah gagasan-gagasan khusus yang disepakati bersama serta dibangun dan dibiasakan secara turun-temurun.

Selanjutnya konsep kerja dikemukakan oleh Brown yang menyatakan bahwa kerja merupakan penggunaan proses mental dan fisik dalam

²¹ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), h.201

²² Yayat Hayati Djatmiko, *Log.Cit.*, h.72

²³ Kusdi, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h.50

mencapai beberapa tujuan yang produktif.²⁴ Sedangkan George Thomason dalam Taliziduhu Ndraha menyatakan “*work is an activity which demands the expenditure of energy or effort to create from ‘raw materials’ those products or services which people value*”.²⁵ Kerja adalah suatu kegiatan yang menuntut pengeluaran energi atau usaha untuk menciptakan dari 'bahan baku' produk-produk atau jasa yang menghargai orang. Jadi definisi kerja dapat disimpulkan bahwa kerja adalah suatu kegiatan yang memerlukan aktivitas mental dan fisik untuk menghasilkan suatu produk serta mencapai tujuan.

Dari penjabaran kedua definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah sistem nilai dan kepercayaan bersama yang terwujud dalam kebiasaan, sikap, dan perilaku dalam bekerja.

“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, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”.”²⁶

Budaya kerja dapat dikatakan sebagai aturan main di dalam melaksanakan pekerjaan. Budaya kerja akan mengarahkan bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya.

²⁴ Arsip.uui.ac.id/files/2012/08/05.2-bab-2100.pdf , diakses pada 24 Maret 2015

²⁵ Taliziduhu Ndraha, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), h. 40

²⁶ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h.151

b. Aspek-aspek Budaya Kerja

Aspek-aspek budaya kerja menurut Luthans yaitu:

- 1) *Observed behavioral regularities. When organizational participants interact with one another, they use common language, terminology, and rituals related to defence and demeanor.*
- 2) *Norms. Standards of behavior exist including guidelines on how much work to do.*
- 3) *Dominant values. There are major values that the organization advocates and expects the participants to share. Typical examples are high product quality, low absenteeism, and high efficiency.*
- 4) *Philosophy. There are policies that set forth the organization's beliefs about how employees and/or customers are to be treated.*
- 5) *Rules. There are strict guidelines related to getting along in the organization. Newcomers must learn these "ropes" in order to be accepted as full-fledged members of the group.*
- 6) *Organizational climate. This is an overall "feeling" that is conveyed by the physical layout, the way in which participants interact, and the way in which members of the organization conduct themselves with customers or other outsiders.²⁷*

- 1) Keteraturan perilaku. Ketika peserta organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa umum, terminologi, dan ritual yang terkait dengan pertahanan dan sikap. Dalam arti, jenis bahasa yang sama yang digunakan di sekolah.
- 2) Norma. Standar perilaku termasuk pedoman tentang pekerjaan yang harus dilakukan. Standar yang menjadi acuan dalam berperilaku.

²⁷ Luthans, *Op. cit.*, h. 563

- 3) Nilai-nilai dasar. Ada nilai-nilai yang mendasari norma-norma organisasi mendukung dan mengharapkan para peserta untuk berbagi. Contoh umum adalah produk berkualitas tinggi, absensi yang rendah, dan efisiensi yang tinggi.
- 4) Filosofi. Ada kebijakan yang ditetapkan organisasi tentang bagaimana karyawan dan/atau pelanggan harus diperlakukan.
- 5) Peraturan. Ada pedoman yang ketat terkait dengan bergaul dalam organisasi. Pendaftar baru harus belajar "ikatan" agar dapat diterima sebagai anggota kelompok sepenuhnya.
- 6) Iklim organisasi. Ini adalah keseluruhan "perasaan" yang disampaikan oleh tata letak fisik, cara di mana peserta berinteraksi, dan cara di mana anggota organisasi melakukan sendiri dengan pelanggan atau pihak luar lainnya.

Adapun nilai-nilai budaya kerja pada prinsipnya terbagi menjadi lima kelompok besar, meliputi:

- 1) Nilai-nilai sosial, yang terdiri dari: nilai kemanusiaan, keamanan, kenyamanan, persamaan, keselarasan, efisiensi, kepraktisan.
- 2) Nilai-nilai demokratik yang terdiri dari: kepentingan individu, kepatuhan, aktualisasi diri, hak-hak minoritas, kebebasan / kemerdekaan, ketepatan, peningkatan.

- 3) Nilai-nilai birokratik, yang meliputi: kemampuan teknik, spesialisasi, tujuan yang ditentukan, tugas dalam tindakan, rasional, stabilitas, tugas terstruktur.
- 4) Nilai-nilai professional, termasuk: keahlian, wewenang memutuskan, penolakan kepentingan pribadi, pengakuan masyarakat, komitmen kerja, kewajiban sosial, pengaturan sendiri, manfaat bagi pelanggan, disiplin.
- 5) Nilai-nilai ekonomik, yaitu: rasional, ilmiah, efisiensi, nilai terukur dengan materi, campur tangan minimal, tergantung kekuatan pasar.²⁸

c. Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Kotter dan Heskett menyatakan bahwa ada empat variabel yang membentuk atau mengarahkan perilaku manajemen suatu organisasi antara lain:

1. Budaya organisasi
2. Struktur formal, sistem, rencana, dan kebijakan,
3. Kepemimpinan, dan
4. Daya saing dan lingkungan teratur.²⁹

²⁸ 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 Bulan Juli-September 2011, h.34

²⁹ Christianus Arie D Bang, *Kajian Budaya Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Barat*, eJournal Administrative Reform, Volume 2, Nomor 3, 2014, h.2092

Selain hal tersebut, adapun faktor yang mempengaruhi budaya kerja, yaitu:

1. Para pekerja itu sendiri: Setiap orang dalam organisasi memiliki karakteristik dan kepribadian yang berbeda-beda, sehingga setiap orang yang bekerja akan memberikan kontribusi budaya kepada organisasi tempat ia bekerja.
2. Jenis kelamin para pekerja: Jenis kelamin termasuk dalam faktor yang mempengaruhi budaya kerja dikarenakan terdapat perbedaan cara kerja antara lelaki dan perempuan sehingga akan mempengaruhi tempo dan irama kerja suatu organisasi.
3. Sifat bisnis: Ketika seseorang bekerja pada tempat yang menurutnya aman untuk tempatnya berkarir, yang tidak memunculkan keresahan pegawainya, maka hal itu akan lebih menciptakan budaya kerja yang kondusif.
4. Tujuan dan sasaran: Dalam hal ini strategi dan prosedur yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi.
5. Pelanggan dan pihak eksternal: Karakteristik pelanggan dan pihak eksternal juga turut mempengaruhi budaya kerja suatu organisasi.
6. Manajemen dan gaya kepemimpinan: sikap manajerial dan bagaimana pemimpin melakukan hubungan dua arah kepada

pegawainya juga menjadi faktor yang mempengaruhi budaya kerja suatu organisasi.³⁰

d. Fungsi Budaya Kerja

Budaya merupakan kebiasaan yang disepakati bersama dan dijalankan secara turun temurun. Budaya itu sendiri memiliki beberapa fungsi yang diungkapkan oleh para ahli. Menurut Taliziduhu Ndraha, fungsi budaya yaitu:

- 1) Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat.
- 2) Sebagai pengikat suatu masyarakat. Kebersamaan (*sharing*) adalah faktor pengikat yang kuat seluruh anggota masyarakat.
- 3) Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumberdaya.
- 4) Sebagai kekuatan penggerak.
- 5) Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah.
- 6) Sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.
- 7) Sebagai warisan.
- 8) Sebagai substitusi (pengganti) formalisasi.
- 9) Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan.
- 10) Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk *nation-state*.³¹

Dengan demikian, budaya merupakan pembentuk identitas suatu kelompok masyarakat yang mana akan menjadi warisan untuk generasi selanjutnya

Adapun fungsi budaya menurut Stephen Robbins:

³⁰ Sbm.binus.ac.id/2013/11.27/manajemen-bisnis-dan-budaya-organisasi-bagian-7/ , diakses pada 24 Maret 2015

³¹ Taliziduhu Ndraha, *Op.Cit.*, h.45

- 1) Sebagai penentu batas-batas, artinya budaya menciptakan perbedaan atau distingsi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- 2) Memuat rasa identitas anggota organisasi.
- 3) Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.
- 4) Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial.
- 5) Budaya bertindak sebagai mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku pegawai.³²

Dengan adanya budaya kerja guru yang baik maka akan membentuk sikap dan perilaku guru di dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik. Dengan kata lain, budaya akan menciptakan lingkungan kerja yang baik. Sudarmanto menyatakan bahwa budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja dan berfungsi sebagai manajemen perubahan.³³

e. Tujuan dan Manfaat Budaya Kerja

Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti penting yang sangat dalam karena akan mengubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.

“Tujuan fundamental budaya kerja adalah membangun SDM seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dan komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan.”³⁴

³² Stephen Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h.262

³³ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h.35

³⁴ Khaerul Umam, *Op.Cit.*, h.117

Dengan adanya budaya kerja yang baik dan kondusif maka akan meningkatkan semangat guru di dalam melakukan pengajaran maupun tugas administrasi kependidikan lainnya. Selain itu, budaya kerja juga dapat membentuk guru untuk melakukan kegiatan yang bermanfaat, melakukan kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan kerja di dalam melakukan pembelajaran maupun tugas lainnya.

Budaya kerja juga memiliki beberapa manfaat, antara lain:

- 1) Menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik
- 2) Membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotong-royongan, kekeluargaan
- 3) Menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki serta cepat menyesuaikan diri perkembangan dari luar (faktor eksternal, seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi, dan sebagainya)
- 4) Mengurangi laporan berupa data dan informasi yang salah dan palsu.³⁵

Dengan demikian maka budaya kerja erat kaitannya dengan tingkat kinerja individu dikarenakan budaya kerja merupakan kebiasaan atau perilaku yang biasanya dilakukan oleh pegawai di dalam melaksanakan tugasnya. Di dalam budaya kerja yang kondusif terdapat perilaku yang mendorong pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

³⁵ *Ibid.*, h.115

Dari penjabaran di atas maka dapat disintesis bahwa budaya kerja adalah sistem nilai dan kepercayaan yang membudaya dan terwujud dalam kebiasaan, sikap, dan perilaku individu dalam bekerja.

3. Hubungan Antara Budaya Kerja dengan Kinerja Guru

Tierney dalam Djokosantoso menyatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara budaya kerja dengan kinerja organisasi, di mana ia berpendapat, semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya kerja organisasi, maka semakin baik juga kinerja organisasi tersebut.³⁶ Senada dengan hal tersebut, Sudarmanto menyatakan bahwa budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja dan berfungsi sebagai manajemen perubahan.³⁷

Menurut Lamberi dan Fahrudin, terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja guru yaitu:

- 1) Faktor internal berupa warisan-warisan biologis, dan psikologi. Yang berpengaruh terhadap kinerja guru yang bersumber pada pribadi guru itu sendiri seperti situasi keuangan, kesehatan jasmani, dan status sosial di masyarakat. Serta situasi di mana guru itu melaksanakan tugasnya.
- 2) Faktor eksternal berupa lingkungan sosial dan budaya. Lingkungan sekitar tersebut mempunyai pengaruh sangat penting bagi pertumbuhan jabatan guru-guru terutama dalam abad sekarang dengan kemajuan yang pesat di bidang ilmu pengetahuan dan penemuan baru di bidang teknologi, sehingga segenap aspek kehidupan masyarakat mengalami perubahan dan perkembangan.

³⁶ Djokosantoso Moeljono, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003), h.42

³⁷ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h.35

Hal ini dengan sendirinya membawa efek akan lahirnya berbagai minat dan kebutuhan lapangan hidup baru yang sekaligus juga mengalami differensial dan spesialisasi sesuai dengan ciri khas masyarakat modern.³⁸

Usman Uzeir menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru sebagai berikut:

- 1) Menurut Faktor internal, meliputi: faktor fisiologis, kematangan fisik, dan psikis.
- 2) Faktor eksternal, meliputi: faktor lingkungan, sosial, budaya, masyarakat, keluarga, dan spiritual keagamaan.³⁹

Budaya kerja memiliki beberapa manfaat, antara lain:

- 1) Menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik
- 2) Membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotong-royongan, kekeluargaan
- 3) Menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki serta cepat menyesuaikan diri perkembangan dari luar (faktor eksternal, seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi, dan sebagainya)
- 4) Mengurangi laporan berupa data dan informasi yang salah dan palsu.⁴⁰

Dengan demikian maka budaya kerja erat kaitannya dengan tinggi rendahnya kinerja guru dikarenakan budaya kerja merupakan kebiasaan atau perilaku yang biasanya dilakukan guru di dalam melaksanakan tugasnya. Di dalam budaya kerja yang kondusif terdapat perilaku yang mendorong

³⁸ Dirawat Busro Lamberi dan Soekarto Indra Fahrudin , *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1983), h.104

³⁹ M. Usman Uzer, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), h.5

⁴⁰ *Ibid.*, h.115

pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Amelia Nani Siregar mengenai Hubungan Antara Motivasi dan Budaya Kerja dengan Kinerja Penyuluh Pertanian di Kabupaten Subang, Provinsi Jawa Barat. Kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat hubungan yang kuat antara motivasi dengan kinerja penyuluh pertanian. Motivasi dan budaya kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan kinerja penyuluh.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Fithriani Sarworini mengenai Hubungan Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar. Kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat hubungan yang positif antara kemampuan dengan kinerja pegawai, dan ada hubungan yang positif antara motivasi dan kinerja pegawai, dan ada hubungan yang positif antara kemampuan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

C. Kerangka Berpikir

Kinerja merupakan hasil kerja pegawai di dalam melaksanakan tugas yang disertai dengan rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi tempat ia bekerja. Tinggi rendahnya kinerja dapat dilihat dari penyelesaian

tugas yang dikerjakan. Selain itu, kinerja pegawai juga dapat dilihat dari sikap, perilaku, serta komitmen di dalam melaksanakan tugas yang disertai dengan rasa tanggung jawab.

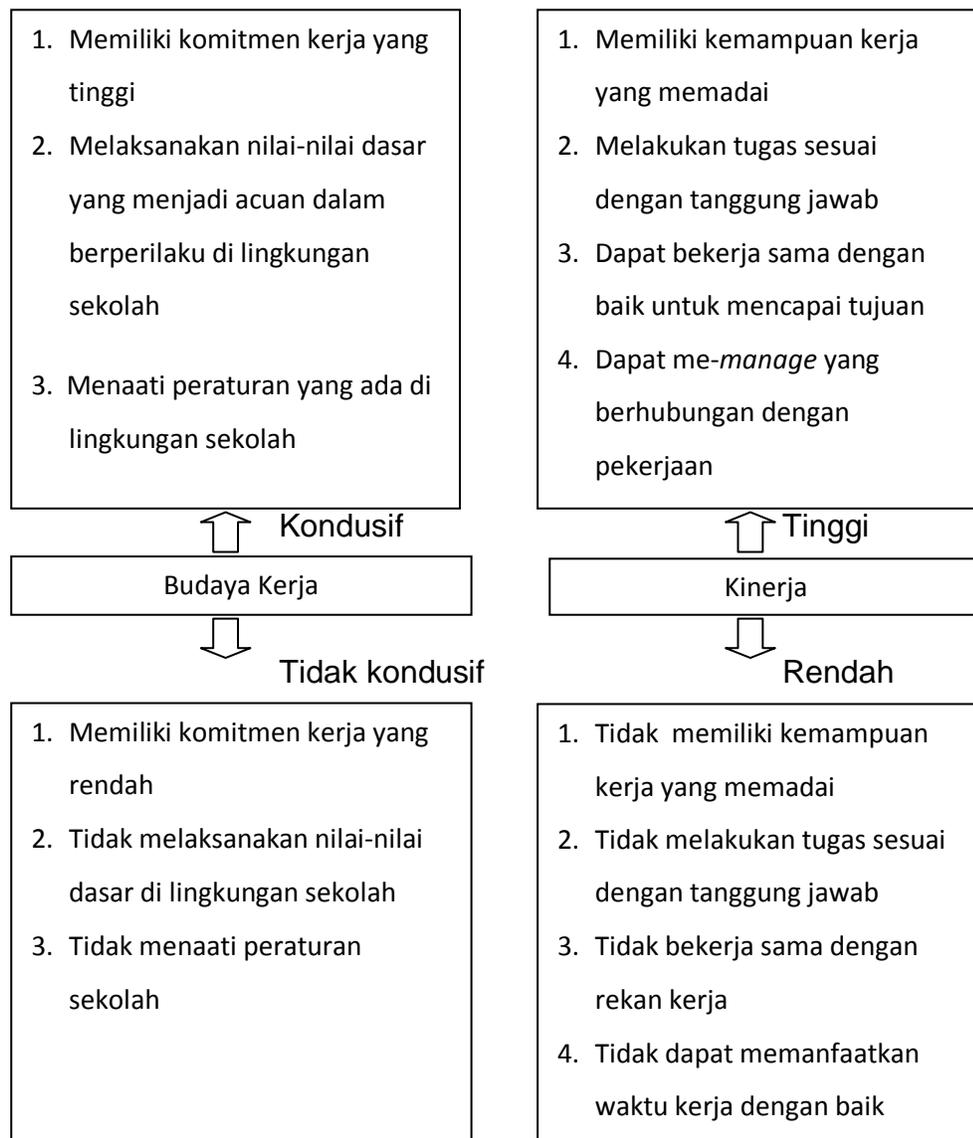
Guru merupakan sumber daya manusia yang sangat berperan di dalam peningkatan kualitas pendidikan. Guru juga memainkan peran utama di dalam kegiatan pembelajaran di sekolah. Oleh karena itu, guru dituntut untuk memiliki kualifikasi serta kompetensi yang memadai di dalam menjalankan perannya sebagai pendidik. Dikarenakan pentingnya peran guru, maka kinerja guru perlu untuk diperhatikan karna akan mempengaruhi kualitas pendidikan. Guru dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik ketika ia menyelesaikan tugas kependidikannya sesuai dengan tanggung jawab serta standar dan norma yang sudah ditetapkan.

Untuk mendapatkan kinerja guru yang baik, tidak dapat berdiri sendiri tanpa adanya faktor-faktor yang mempengaruhi. Salah satu faktor yang mempengaruhi yaitu budaya kerja yang ada di lingkungan sekolah. Budaya kerja merupakan aturan main yang mengarahkan guru di dalam melaksanakan pekerjaannya. Guru yang memiliki budaya kerja yang kondusif, akan membentuk sikap, perilaku, serta komitmennya di dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan.

Berdasarkan penjabaran tersebut maka dapat dikatakan bahwa ada keterkaitan antara budaya kerja dengan kinerja guru. Semakin kondusif

budaya kerja sekolah maka akan semakin baik kinerja guru di dalam melaksanakan tugas kependidikannya.

Secara sederhana kerangka berpikir di atas dapat digambarkan seperti bagan seperti berikut:



2.1 Gambar Kerangka Berpikir

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjabaran kerangka teori dan kerangka berpikir di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian yaitu terdapat hubungan antara budaya kerja dengan kinerja guru SDN di Kecamatan Matraman, Jakarta Timur.