

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Budaya Kerja

1. Pengertian Budaya Kerja

Perilaku manusia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor salah satunya adalah budaya yang terdapat pada kehidupannya. Kebudayaan tersusun dari unsur-unsur kehidupan yang diciptakan oleh manusia seperti adat istiadat, kepercayaan, norma-norma, dan hukum. Dalam sebuah organisasi perilaku anggota organisasi juga dipengaruhi oleh budaya yang terdapat didalam organisasi tersebut, jadi budaya dalam suatu organisasi akan dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja yang dilaksanakan sehingga akan membentuk suatu budaya kerja yang khas di dalam organisasi tersebut.

Menurut Gering Surpiyadi dan Tri Guno, budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap, menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan, serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.²² Melaksanakan budaya kerja dalam suatu lembaga atau organisasi mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Nuraini Eka Rachmawati mengemukakan bahwa, budaya kerja merupakan sistem

²² Gering Surpiyadi dan Tri Guno dalam Rina Puspita Dewi (2008: 3)

penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu perusahaan dan mengarahkan perilaku segenap anggota perusahaan. Selain itu budaya perusahaan mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu dari perusahaan-perusahaan lain.²³

Selain itu Budi Paramita, mendefinisikan budaya kerja sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.²⁴ Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja guru merupakan suatu kebiasaan, tradisi yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau kewajibannya. Kebiasaan dan tradisi kerja guru tersebut terlihat dari bagaimana cara pemahaman guru mengenai pekerjaannya, sikap dan perilaku pada saat bekerja. Nilai-nilai dan keyakinan dalam pelaksanaan budaya kerja memiliki peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi pola kinerja, karena nilai dan keyakinan tersebut dijadikan sebagai landasan atau acuan dalam proses pelaksanaan kerja di sebuah organisasi atau lembaga.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, nilai-nilai dan keyakinan dalam budaya memiliki lima komponen kunci yaitu: (1) nilai adalah kepercayaan, (2) mengenai perilaku yang dikehendaki, (3) keadaan yang amat penting, (4) pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku, dan (5) urutan dari yang relatif penting, adalah penting untuk

²³ Yusran Assagaf, 2012: 12

²⁴ Taliziduhu Ndraha, 2005: 208

membedakan nilai pendukung dengan yang diperankan. Jadi nilai-nilai dan keyakinan dapat mempengaruhi kinerja karena di dalam nilai tersebut terdapat suatu kepercayaan yang harus dilaksanakan yang menentukan perilaku yang sudah dikehendaki.²⁵

Budaya kerja dalam organisasi seringkali menjadi penghubung untuk meningkatkan aktivitas atau aktivitas karyawan yang diwujudkan dalam perilaku, nilai dan norma dalam kehidupan kerja baik secara individu maupun kerjasama dalam grup. Menurut Triguno, bahwa budaya kerja adalah suatu filosofi yang didasarkan pada pandangan hidup sebagai nilai-nilai ke dalam sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, yang mengakar dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, keyakinan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “pekerjaan” atau "bekerja". Sedangkan faktor pendorong penyebab penting manusia bekerja adalah kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas di Karya tersebut mengandung unsur kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu, dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan individu pada khususnya.²⁶

2. Tujuan Budaya Kerja

²⁵ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2003: 80),

²⁶ Gering, Supriyadi dan Triguno, Budaya Kerja Organisasi Pemerintah: Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta (2006 : 10)

Tujuan diadakannya budaya kerja dan pengembangan yang diselenggarakan perusahaan terhadap pegawai dikarenakan perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam prestasi kerja pegawai sehingga dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Jadi sebelum melakukan budaya kerja dan pengembangan akan dijelaskan terlebih dahulu tujuan perusahaan tersebut.

Menurut Nawawi, tujuan dilakukan program budaya kerja dan pengembangan adalah untuk kepentingan pegawai dan perusahaan.²⁷

a. Kepentingan Pegawai

- 1) Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan pegawai.
- 2) Meningkatkan moral pegawai. Dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- 3) Memperbaiki kemampuan karyawan. Program budaya kerja dan pengembangan dapat meminimalkan ketidakpuasan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
- 4) Membantu pegawai dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusianya.
- 5) Peningkatan karier pegawai. Peluang ini menjadi besar karena keterampilan dan keahlian mendukung untuk bekerja lebih baik

²⁷ Hadari Nawawi (2003: 14)

6) Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima pegawai.

b. Kepentingan Perusahaan

- 1) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- 2) Dengan budaya kerja dan pengembangan diharapkan pegawai dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
- 3) Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan.
- 4) Memperkuat komitmen pegawai. Perusahaan yang gagal menyediakan budaya kerja dan pengembangan akan kehilangan pegawai yang berorientasi pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak ada kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar untuk mencari perusahaan lain yang menyediakan budaya kerja dan pengembangan untuk kemajuan karier mereka. Dengan tujuan dilaksanakannya budaya kerja dan pengembangan ini menggambarkan bahwa peranan program ini sangat penting bagi perkembangan pegawai dan perusahaan itu sendiri.

3. Manfaat Budaya Kerja

Budaya kerja bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya budaya kerja merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. Sedangkan pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan

manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Pengembangan lebih fokus pada pemenuhan kebutuhan perusahaan jangka panjang.

Menurut Sastradipoera, manfaat program budaya kerja bagi suatu perusahaan/organisasi sangat penting untuk:²⁸

a. Pegawai Baru

Pegawai baru tersebut belum mempunyai kemampuan sesuai dengan persyaratan yang dilakukan, oleh karena itu diperlukan budaya kerja dengan tujuan agar dapat memberikan kemampuan pada pegawai tersebut.

b. Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi akan mengubah suasana kerja dalam organisasi. Artinya akan ada suatu pekerjaan yang mengharuskan penguasaan teknologi baru. Hal ini akan mempengaruhi susunan pegawai suatu organisasi/perusahaan disebabkan tidak adanya pegawai yang menguasai teknologi baru tersebut, dengan demikian diperlukan budaya kerja.

c. Mutasi

Pendidikan dan budaya kerja diperlukan jika ada mutasi dalam artian dipindahtugaskan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya (bukan hanya pindah tempat untuk menduduki jabatan baru, melainkan belum cukup bekal untuk menduduki jabatan baru tersebut). Mutasi penting dilakukan karena mutasi akan menghilangkan kejenuhan atau kebosanan bagi

²⁸ Sastradipoera, K. Pengembangan dan Pelatihan Suatu Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia . Bandung: Kappa-Sigma. (2016 : 28)

pegawai. Dengan adanya mutasi, maka pegawai akan memiliki banyak kemampuan dan keahlian sekaligus memberikan suasana baru bagi kerja pegawai.

d. Promosi

Dalam rangka promosi diperlukan pendidikan dan budaya kerja tambahan, karena biasanya kemampuan seseorang yang akan dipromosi untuk menduduki posisi jabatan tertentu masih belum cukup. Dengan adanya promosi, maka pegawai berlomba - lomba untuk berbuat yang terbaik agar memperoleh promosi dari pimpinan. Agar organisasi berkembang maka organisasi/perusahaan harus melakukan promosi.

4. Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Menurut Sirait, ada beberapa alasan penting untuk mengadakan budaya kerja, yaitu:²⁹

a. Pengenalan Awal.

Karyawan yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.

b. Perubahan-Perubahan Lingkungan Kerja dan Tenaga Kerja.

Perubah-perubahan disini meliputi perubahan-perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru.

Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memilikia latar belakang keahlian, nilai, sikap yang berbeda yang

²⁹ Sirait, J. Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. (Jakarta: Grasindo, 2011 : 29)

memerlukan budaya kerja untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.

c. Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Dan Memperbaiki Produktivitas.

Saat ini daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi juga harus sumber daya manusia yang menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.

d. Menyesuaikan Dengan Peraturan-Peraturan Yang Ada.

Misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industry dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

5. Langkah-Langkah Penyelenggara Budaya Kerja

Menurut Sofyandi, langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan budaya kerja dan pengembangan itu harus menggambarkan jumlah dan mutu komponen pendidikan dan keterjaminan hubungan antar komponen tersebut. Untuk itu perlu dilakukan urutan langkah sebagai berikut:³⁰

a. Menganalisis Kebutuhan

Perencana budaya kerja dan pengembangan sumber daya manusia harus menghimpun informasi untuk dianalisis sehingga kebutuhan pendidikan tersebut dapat ditetapkan dengan definitif. Metode penentuan kebutuhan

³⁰ Sofyandi, H. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014 : 49)

tersebut dapat dilakukan melalui:

- 1) Analisis jabatan, menggambarkan tugas-tugas yang dilaksanakan.
- 2) Analisis prestasi karyawan, dengan membandingkan pengalaman para karyawan yang sudah berpengalaman.

b. Menetapkan Tujuan Pendidikan

Perumusan tujuan yang tepat diperlukan untuk pengawasan program budaya kerja dan pengembangan, khususnya pengevaluasian.

c. Mempersiapkan Rencana Pendidikan

Kegiatan mempersiapkan rencana budaya kerja dan pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk menyesuaikan program pendidikan dengan tujuan yang sekaligus dapat melukiskan biaya dan manfaat dari program budaya kerja dan pengembangan tersebut.

d. Melaksanakan Rencana Pendidikan

Kegiatan untuk melaksanakan rencana budaya kerja dan pengembangan sumber daya manusia meliputi kegiatan untuk mengisi jabatan, pengarahan, pengkoordinasian, pemberian motivasi, dan pengkomunikasian bagi segenap orang yang terlibat dalam program tersebut.

e. Mengawasi Proses Pendidikan

Kegiatan pengawasan proses budaya kerja dan pengembangan sumber daya manusia berturut-turut dilakukan dengan mengembangkan standar, mengukur status pelaksanaan, mengevaluasi hasil-hasil, dan mengoreksi hasil-hasil budaya kerja dan pengembangan jika terjadi penyimpangan yang signifikan.

6. Metode Budaya Kerja

Menurut Simanjuntak, ada berbagai metode yang dapat digunakan untuk budaya kerja dan pengembangan dan pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok yaitu *on the job training* dan *off the job training*.³¹

- a. *On the job training* (Latihan Sambil Bekerja). *On the job training* meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training*, meliputi beberapa program yaitu:
 - 1) Program magang, menggabungkan budaya kerja dan pengembangan pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas.
 - 2) Rotasi pekerjaan, karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan.
 - 3) Coaching, yaitu teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang dilatih.
- b. *Off the job training* (Latihan di Luar Jam Bekerja).

Budaya kerja dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Ada beberapa jenis metode budaya kerja *Off the job training*,

³¹Simanjuntak, Payaman. J. Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia. (Jakarta:Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 2001 : 45)

yaitu:

1) Budaya kerja

Instruksi Pekerjaan Pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan budaya kerja langkah demi langkah kepada karyawan.

2) Pembelajaran Terprogram

Suatu program sistematis untuk mengajarkan keterampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang itu untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.

3) Simulasi

Merupakan budaya kerja yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

4) Studi Kasus

Dalam metode ini disajikan kepada petatar masalah-masalah perusahaan secara tertulis kemudian petatar menganalisis kasus tersebut secara pribadi, mendiagnosis masalah dan menyampaikan penemuan dan pemecahannya di dalam sebuah diskusi.

5) Seminar

Metode seminar ini bertujuan mengembangkan keahlian kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

7. Indikator Budaya Kerja

Kadim Masaong dan Arfan A. Tilomi, mengemukakan enam pendapat mengenai penyebab turunnya kinerja organisasi dan individu, yaitu:³²

a. Beban kerja berlebihan

Terlalu banyak pekerjaan yang harus diselesaikan atau dilaksanakan dengan waktu yang terlalu mendesak atau singkat untuk menyelesaikan pekerjaan dapat meningkatkan beban kerja yang berakibat mengurangi masa istirahat yang dibutuhkan oleh guru yang akhirnya berdampak buruk pada mutu pekerjaan.

b. Kurangnya otonomi

Kurangnya kebebasan dalam memikirkan cara melaksanakan pekerjaan dan adanya pimpinan yang campur tangan dalam hal-hal kecil membuat para staf fustasi. Kebijakan tersebut dapat mengurangi rasa tanggung jawab, keluwesan, dan menghambat inovasi dari para staf. Pesan emosi yang ditangkap dari para pekeja adalah : organisasi tidak menghargai kemampuannya untuk menilai dan kemampuan lain yang sudah ada sejak semula.

c. Imbalan yang tidak memadai

³² Kadim Masaong dan Arfan A. Tilomi (2011: 42-43)

Pemberian gaji yang terlalu kecil untuk pekerjaan yang lebih banyak, keterlambatan pembayaran gaji, dikurangnya tunjangan kesejahteraan dapat menurunkan kinerja staf

d. Hilangnya sambung rasa

Hubungan pribadi merupakan perekat alami untuk memungkinkan tim memiliki kinerja tinggi dalam bekerjasama. Sebaliknya, penugasan yang dikotak-kotakkan menurunkan komitmen seseorang terhadap keberhasilan tim. Dengan rapuhnya hubungan antar personal tim, rasa kebersamaanpun akan berkurang.

e. Perlakuan tidak adil

Perlakuan yang tidak sama atau tidak adil kepada setiap orang akan melahikan kebencian dalam organisasi, tidak adilnya besaran gaji dan beban kerja yang tidak sama, diacuhkannya pendapat-pendapat, atau kebijakankebijakan yang arogan. Cepatnya kenaikan gaji dan bonus para pimpinan sementara gaji staf hanya naik sedikit bahkan tidak naik sama sekali dapat menyebabkan hilangnya kepercayaan. Kebencian juga dapat terjadi akibat tidak adanya perbncangan yang jujur, akibatnya semangat untuk melaksanakan misi organisasi menjadi berkurang atau bahkan hilang.

f. Konflik nilai

Ketidaksesuaian antara prinsip-prinsip seseorang dan tuntutan pekerjaan mendorong karyawan untuk berbohong, melewati prosedur pengamanan agar pekerjaan lebih cepat selesai, atau sengaja menggunakan taktik menghalalkan segala cara agar mampu bertahan dalam lingkungan yang

sangat kompetitif, semua ini berakibat pada menurunnya mutu moral para staf. Penurunan kinerja organisasi atau individu dapat juga disebabkan karena terdapat masalah di lingkungan kerja organisasi tersebut.

Menurut Rina Puspita Dewi, menyebutkan 12 faktor-faktor yang mempengaruhi atau sebagai penyebab timbulnya masalah dalam lingkungan kerja, diantaranya adalah:³³

- a. Beban kerja yang berlebihan;
- b. Suasana pergaulan yang kurang kondusif;
- c. Karakter yang berbeda-beda;
- d. Latar kehidupan yang berbeda-beda;
- e. Status sosial ekonomi yang berbeda;
- f. Tingkatan jenis pendidikan yang berbeda;
- g. Penempatan pengalaman yang berbeda;
- h. Kurangnya pembinaan dari manajemen;
- i. Kurangnya training kompetensi;
- j. Perasaan yang terlalu peka/sensitif;
- k. Kurang keterbukaan; dan
- l. Pola pikir yang berbeda.

Selain masalah yang timbul dari lingkungan kerja, masalah juga dapat timbul dari dalam pekerja, seperti kondisi fisik dan mental atau psikis dari pekerja. Kondisi psikis dari seseorang yang tidak baik akan dapat mempengaruhi fisiknya dan kemudian dapat berpengaruh terhadap kinerja.

³³ Rina Puspita Dewi (2008: 21-22)

Selain itu kondisi fisik sendiri juga dapat berpengaruh dalam pelaksanaan kerja, misalnya keletihan saat bekerja, daya tahan tubuh menurun, dan sakit.

Menurut pengamatan Rina Puspita Dewi, terdapat beberapa hal yang menyebabkan keletihan dalam bekerja, yaitu:³⁴

- a. ketidakmampuan mengelola waktu yang dimiliki
- b. kehidupan yang terlalu disarati dengan berbagai macam ketidakteraturan
- c. citra diri yang lemah, rasa takut gagal yang berlebihan, rasa bersalah, kekhawatiran, amarah, dan berbagai emosi negatif lainnya yang hanya membuang-buang waktu dan tenaga
- d. kebiasaan menunda-nunda pekerjaan
- e. ketidakmauan dan ketidakmampuan untuk melimpahkan atau mendelegasikan tugas dan wewenang secara bijaksana kepada orang lain
- f. kegagalan atau keterbatasan dalam menjalin komunikasi
- g. adanya konflik-konflik pribadi yang sesungguhnya tidak perlu terjadi
- h. gangguan-gangguan atau interupsi sehari-hari yang terlalu sering terjadi seperti serangkaian rapat atau pertemuan yang tidak berkesudahan, dering telepon, dan dering pesan pendek terus menerus terus menumpuknya timbunan kertas yang tidak semuanya harus disimpan

³⁴ Rina Puspita Dewi (2008: 21-22)

Adanya bermacam tipe manusia di lingkungan sekolah sangat menuntut terbentuknya budaya kerja yang baik untuk meningkatkan atau menumbuhkan komitmen kerja yang tinggi bagi setiap guru untuk melaksanakan yang terbaik bagi kemajuan sekolah, tercipta iklim persaingan yang sehat dalam pengembangan karir guru di sekolah. Guru yang menginginkan siswa-siwinya mendapatkan prestasi yang baik, maka guru harus memulai dengan budaya kerja yang harus baik pula.

Sedangkan Ndraha, mengemukakan beberapa indikator budaya kerja: karyawan dalam organisasi yang dijadikan penilaian meliputi kecintaan terhadap pekerjaan, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajiban, suka membantu sesama karyawan, dan mau menerima arahan dari kepemimpinan.³⁵ Adapun dimensi dan indikator dalam budaya kerja menurut Robbins adalah:³⁶

- a. Inovasi dan mengambil resiko
 - 1) Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas
 - 2) Penghargaan terhadap aspirasi karyawan perusahaan
 - 3) Pertimbangan karyawan perusahaan dalam mengambil resiko
 - 4) Tanggung jawab karyawan perusahaan
- b. Perhatian pada rincian
 - 1) Ketelitian dalam melakukan pekerjaan
 - 2) Evaluasi hasil kerja

³⁵ Ndraha Taliziduhu, Teori Budaya kerja, Cetakan Pertama, (PT. Rineka Cipta, Jakarta. 2005)

³⁶ Robbins Stephen P., Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 2, Edisi Kedelapan, (PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta, 2002)

c. Orientasi hasil

- 1) Pencapaian target
- 2) Dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja

d. Orientasi manusia

- 1) Perhatian perusahaan terhadap kenyamanan kerja
- 2) Perhatian perusahaan terhadap rekreasi
- 3) Perhatian perusahaan terhadap keperluan pribadi

e. Orientasi tim

- 1) Kerja sama yang terjadi antara karyawan perusahaan
- 2) Toleransi antar karyawan perusahaan

f. Agresifitas

- 1) Kebebasan untuk memberikan kritik
- 2) Iklim bersaing dalam perusahaan
- 3) Kemauan karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri

g. Stabilitas yaitu Kemantapan atau mempertahankan status dalam organisasi. Gambaran tersebut menjadi basis bagi pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, dan bagaimana segala sesuatu dilakukan didalamnya sesuai dengan apa yang telah ditentukan atau disepakati bersama.

8. Hubungan Budaya Kerja Dan 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 publik. 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 organisasi.³⁷ Studi di Indonesia yang dilakukan oleh NurFarhati menyimpulkan bahwa: (1) Budaya kerja organisasi mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja anggota organisasi. (2) Budaya kerja organisasi, yang terdiri dari inovasi dan kepedulian, perilaku pemimpin dan orientasi tim, berhubungan dengan kinerja anggota organisasi.³⁸ Jadi budaya kerja suatu organisasi baik perusahaan maupun organisasi pemerintahan memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja anggota organisasinya sehingga menjadi lebih baik.

B. Khidmah Pendidik

1. Motivasi Dalam Perspektif Islam

Dalam mencapai apa yang telah menjadi tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, maka perusahaan harus mampu membentuk manusia yang bermotivasi kuat dan berani melihat perubahan sebagai suatu tantangan yang

³⁷ Gering, Supriyadi dan Triguno. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, (Jakarta : LAN, 2001), h. 54

³⁸ aliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Kedua, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2003), h. 80

harus didapai. Salah satu pendekatan dalam peningkatan sumber daya manusia adalah melalui agama. Islam menekankan kepada umatnya untuk bekerja. Sebagaimana dalam sabda-nya bahwa “bekerjalah untuk duniamu seakan-akan kamu hidup selamanya dan beribadahlah untuk akhiratmu seakan-akan kamu mati besok”. Dalam surat An Najm : 39 dijelaskan bahwa :

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

Terjemah Kemenag 2019

39. bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya,

Tafsir as-Sa'di / Syaikh Abdurrahman bin Nashir as-Sa'di, pakar tafsir abad 14 H Maksudnya, setiap orang yang beramal, maka untuknya amalnya itu baik atau buruk, dia tidak mendapatkan amal dan usaha orang lain sedikit pun serta tidak akan memikul dosa orang lain. Sebagian ulama berdalih dengan ayat ini untuk menerangkan bahwa semua ibadah tidak bisa dihadiahkan kepada orang-orang yang masih hidup maupun yang sudah mati, karena Allah Subhaanahu wa Ta'aala berfirman, “Dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya.” Oleh karena itu, sampainya usaha orang lain kepadanya bertentangan dengan ayat ini. Namun menurut Syaikh As Sa“diy, “Pendalilan ini perlu ditinjau kembali, karena ayat hanyalah menunjukkan bahwa seseorang tidaklah mendapatkan selain yang ia kerjakan sendiri. Ini jelas tidak ada khilaf, namun di ayat itu tidak ada dalil yang menunjukkan bahwa tidak bermanfaat untuknya usaha orang lain jika orang lain menghadiahkan untuknya

sebagaimana seseorang tidaklah memiliki harta selain yang ada dalam kepemilikannya dan yang ada pada tangannya, namun hal ini tidak berarti bahwa ia tidak dapat memiliki apa yang dihibahkan orang lain dari harta miliknya. Asbabunnuzul : Melalui ayat ini Allah Swt. berjanji akan memberi balasan sempurna kepada orang yang mau berusaha keras. Setiap usaha atau ikhtiar untuk memenuhi kebutuhan hidup hendaknya diawali dengan niat karena Allah Swt. semata. Seorang pedagang menjajakan dagangannya di pasar dengan penuh harap akan mendapatkan rezeki banyak, maka dari itu Allah menurunkan surat an-najm ayat 39.³⁹

Ciri-ciri orang yang memiliki motivasi bekerja menurut islam adalah sebagai berikut:⁴⁰

- a. Niat baik dan benar (mengharap ridha Allah SWT), Seseorang harus mengetahui apa niat dan motivasi bekerja, niat inilah yang akan menentukan arah pekerjaannya.
- b. Takwa dalam bekerja, Terdapat dua pengertian dari takwa yang dimaksud, yang pertama adalah taat melaksanakan perintah dan menjahui segala larangan-nya, kedua, sikap tanggung jawab seorang muslim terhadap keimanan yang telah diyakini dan di ikrarkannya. Orang yang bertakwa dalam bekerja adalah orangf yang mampu bertanggung jawab terhadap segala tugas yang telah diamanahkan

³⁹ Aisyah Nabila, Maya Sari Dewi, and Samsir Damanik, "Tafsir Ayat-Ayat Tentang Motivasi Kerja," *Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies* 2, no. 1 (2021): 77–85, <http://pusdikra-publishing.com/index.php/jrss>.

⁴⁰ Bhirawa Anoraga dan Ari Prasetyo, Motivasi Kerja Islam dan Etos Kerja Islam Karyawan Bank Jatim Syariah Cabang Surabaya, JESTT Vol, 2 No 7 juli 2015

kepadanya.

- c. Ikhlas dalam bekerja, Ikhlas dalam bekerja adalah syarat diterimanya amal perbuatan manusia disisi Allah SWT. Suatu pekerjaan yang dilakukan dengan keikhlasan maka akan mendatangkan rahmat dari Allah SWT.

2. Motivasi dalam Khidmah

Motivasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu berdasarkan mana dari diperilaku dengan cara tertentu untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya, adapun pemotivasian dapat diartikan sebagai pemberian motifmotif sebagai pendorong agar orang bertindak, berusaha untuk mencapai tujuan organisasional.⁴¹ Salah satu teori motivasi yaitu teori harapan. Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Teori harapan bertujuan untuk menentukan tindakan yang akan menghasilkan harapan yang diinginkan oleh seorang tenaga kerja. Teori ini menyatakan bahwa individu akan menilai strategi-strategi tindakan tertentu, seperti bekerja keras dan berusaha lebih dan akan melakukan tindakan yang diharapkan mendapatkan balasan seperti kenaikan gaji atau

⁴¹ Silalahi, Ulber, Pemahaman praktis azas-azas manajemen. (Bandung: Mandar maju, 2002), 59

perhargaan yang bernilai bagi individu itu.⁴²

Salah satu cara untuk mengukur motivasi tenaga kerja ialah dengan menggunakan Expectancy Theory (teori Harapan). Teori bertujuan untuk mengukur sikap para tenaga kerja dan untuk membuat diagnosis permasalahan motivasi. Menurut teori harapan, orang memilih cara bertingkah laku dari antara alternatif serangkaian tindakan, berdasarkan harapan mereka akan apa yang akan diperoleh dari setiap tindakan. David Nadler dan Edward Lawler menguraikan empat macam tingkah laku dalam organisasi yang menjadi dasar pendekatan harapan, yaitu :

a. Harapan (Expectancy)

Menurut Vroom, sebuah ekspektansi mewakili keyakinan seorang individu, bahwa tingkat upaya tertentu akan diikuti oleh tingkat kinerja tertentu.⁴³ Individu mengharapkan konsekuensi tertentu dari tingkah laku. Harapan dinyatakan sebagai kemungkinan prestasi kerja seseorang terhadap usaha kerja yang telah dilakukannya. Ekspektansi-ekspektansi dapat mencapai bentuk kemungkinan-kemungkinan subyektif. Dalam bidang statistik, kemungkinan –kemungkinan berkisar dari 0 hingga 1. Sebuah ekspektansi sebesar nol menunjukkan bahwa upaya tidak memiliki dampak yang diekspektansi atas kinerja. Dan bila harapan tinggi maka nilainya 1.

⁴² Hasibuan, S.P, Malayu, Manajerial Sumber Daya Manusia, cetakan II, (Jakarta : PT Toko Gunung Agung, 1995) 69

⁴³ Winardi, Motivasi & Pemasalahan dalam Manajemen, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2001), 107

- b. Instrumentalitas (pertautan) Instrumental merupakan keyakinan seseorang bahwa ia akan memperoleh imbalan atas pekerjaan yang telah diselesaikannya. Jika instrumentasinya kecil atau rendah maka nilainya 0. Sebaliknya, jika instrumentasinya tinggi maka nilainya 1.⁴⁴
- c. Valensi/Nilai Menurut Vroom, valensi berhubungan dengan nilai positif atau negatif yang diberikan orang-orang kepada hasil-hasil.⁴⁵ Valensi merupakan preferensi seseorang untuk memperoleh imbalan. Valensi juga merupakan ungkapan seseorang untuk mencapai tujuan. Valensi seseorang tidak sama tergantung pengalaman masing-masing. Valensi imbalan sangat dipengaruhi oleh 13 usia, pendidikan, pengalaman, dan jenis pekerjaan. Apabila seseorang tidak menaruh perhatian kepada valensi maka valensinya 0 (nol). Apabila menghindari valensi nilainya -1 dan apabila sangat menginginkan valensi yang besar nilainya 1.⁴⁶

Motivasi harapan ada kaitannya dengan khidmah, karena jika seseorang berkhidmah terdapat tujuan dan harapan-harapan yang ingin dicapai. Tujuan utama dari khidmah adalah untuk menciptakan hubungan batin yang kuat antara santri dengan kiainya dan mendapatkan berkah serta keridhaan dari kiai. Jika kiai sudah ridha kepada santri, maka menjadi tanda santri akan berhasil. Keridhaan guru merupakan keberhasilan pertama seorang santri.⁴⁷

⁴⁴ Husaini Usman. Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 19

⁴⁵ Winardi, Motivasi & Pemotivasian dalam Manajemen, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2001), 109

⁴⁶ Husaini Usman. Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 19

⁴⁷ Abdul Aziz, "Urgensi Pendidikan Sikap Khidmah dan Ta'dzim Santri di Pondok Pesantren Tahfidz Manba'ul Qur'an Puncakwangi Pati Tahun 2020". (Skripsi : Program Studi Pendidikan

3. Khidmah Dan Keikhlasan

Suparlan dalam bukunya yang berjudul *Menjadi Guru Efektif* mendefinisikan guru sebagai orang yang tugasnya terkait dengan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dalam semua aspeknya, baik spiritual dan emosional, intelektual, fisik, maupun aspek lainnya. Namun, Suparlan juga menambahkan bahwa secara legal formal, guru adalah seseorang yang memperoleh surat keputusan (SK), baik dari pemerintah maupun pihak swasta untuk mengajar.⁴⁸ Selain pengertian tersebut, terdapat pula pengertian yang lebih sempit yaitu guru adalah orang yang pekerjaannya mengajar atau memberikan pelajaran di sekolah atau di dalam kelas. Akan tetapi tidak semua guru menganggap guru adalah sebuah pekerjaan. Seperti misalnya di pondok pesantren.⁴⁹

Di pondok pesantren tradisional (salaf) masih terdapat budaya-budaya pengabdian guru untuk mengajar dan mendidik para santri di pesantren. Di pondok pesantren benar-benar menanamkan nilai pengabdian dan keikhlasan. Pengabdian dalam kamus agama disebut khidmah di pondok pesantren. Istilah tersebut bagi kaum santri tidaklah merupakan sesuatu yang hina, karenanya arti dalam kamus umum istilah pengabdian sering diartikan dengan hal-hal yang menurunkan derajat diri seseorang dan merupakan sesuatu yang hina, karena dia harus menjadi hamba seseorang yang lebih tinggi derajatnya. Namun bagi

Agama Islam (PAI) Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Salatiga Tahun 2021).

⁴⁸ Suparlan, 2008, *Menjadi Guru Efektif*, Jakarta: Hikayat Publishing.

⁴⁹ Mahrus Afandi. *Studi Sosiologis tentang Khidmah di Pondok Pesantren Salafiyah Nurul Huda Mergosono Malang*. Skripsi : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017

kaum santri pengabdian merupakan salah satu usaha positif yang justru dengan pengabdian akan mengangkat derajat dirinya sebagai manusia yang hina menjadi manusia yang kamil dan dengan melakukan pengabdian itu akan mendatangkan barakah dalam kehidupan.⁵⁰

Khidmah dalam epistemologi sendiri bermakna melayani. Khidmah yang dimaksud oleh para ulama dan kitab-kitab klasik itu ditujukan kepada ahlu ilmi, yaitu kepada seorang Mu'allim atau orang yang mentransfer ilmu kepada kita, dengan kata lain para guru kita. Pengabdian adalah loyalitas secara total kepada seorang guru, yang dalam hal ini adaah kyai dan para guru. Pemberian segala upaya, loyalitas tanpa batas kita berikan kepada mereka.⁵¹

Khidmah adalah pengabdian yang diambil dari bahasa arab. Pengabdian diambil dari akar kata khodama-yakhdumu-khidmatan yang berarti pelayan. Sedangkan menurut pesantren Pancasila merupakan bentuk pelayanan seseorang kepada orang lain yang lebih tinggi derajatnya maupun pangkatnya sebagai bentuk kehormatan dalam dunia pesantren adalah Kiai.⁵² Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia kata Khidmah adalah bentuk kata benda yang berarti kegiatan, pengabdian dan pelayanan.⁵³ Mereka yang mendengarkan ceramah Kiai dengan Khidmah; mengabdikan kepada, setia kepada. Para santri berkhidmah kepada gurunya. Berkhidmah: berbuat khidmah, sopan dan santun. Khidmah menurut

⁵⁰ Enjang Jaenuddin, *Makna Kerja Bagi Guru Khidmah Di Pondok Pesantren Al Luqmaniyah Yogyakarta*. (Skripsi : Universitas Marcuabuana Yogyakarta, 2018)

⁵¹ Enjang Jaenuddin, *Makna Kerja Bagi Guru Khidmah Di Pondok Pesantren Al Luqmaniyah Yogyakarta*. (Skripsi : Universitas Marcuabuana Yogyakarta, 2018)

⁵² Ahmad Warson Munawir, *Kamus Al-Munawwir Arab-Indonesia terlengkap* (Surabaya: Pustaka Progressif, 2002), 22

⁵³ <https://kbbi.kemendikbud.go.id>. 2018. Kamus Besar Bahasa Indonesia. [Daring]. Tersedia di: <https://kbbi.kemendikbud.go.id>. Diakses 20 Oktober 2022

Waryono adalah ketaatan dan kepatuhan dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan.⁵⁴ Perkhidmatan adalah kerja yang dilakukan seseorang individu atau sekumpulan individu yang bermanfaat kepada orang lain (tanpa menjual barang). Termasuk memberikan tenaga, kemahiran, dan pengala bermanfaat kepada orang lain.⁵⁵ Yang dimaksud dengan khidmah bagi peneliti adalah seorang santri yang dapat membiasakan dirinya dengan sikap yang sopan saling membantu dan menolong dengan rasa ikhlas tanpa ada niat meminta imbalan untuk menggantikan apa yang sudah dilakukan.

Imam al-Ghazali menekankan bahwa keikhlasan yang dilakukan seorang hamba haruslah ikhlas yang nyata, bukan ikhlas yang hanya dalam perkataan. Ikhlas yang nyata diwujudkan dengan beribadah yang istiqomah, berusaha dengan sepenuh hati untuk taat kepada Allah. taat dengan keikhlasan yang sebenarnya karena mencintai Allah dan mengagungkan-Nya. Dalam kitab Minhajul Abidin, Imam al-Ghazali mengatakan :

قال تعالى : اليه تبتيلا اي اخلص اليه اخلاصا

Artinya :”Dan Ikhlaslah kamu dengan ikhlas yang sebenar-benarnya” maksudnya mampulah untuk ikhlas taat kepada Allah yang sebenarbenarnya (al-Ghazali, terj. Masyruh, 57: tt).

Imam al-Ghazali menekankan bahwa keikhlasan yang dilakukan

⁵⁴ Abdul Ghofur, Waryono, Tafsir Sosial Mendialogkan Teks dengan Konteks, (Yogyakarta: Elsaqpress. 2005), 325

⁵⁵ Enjang Jaenuddin, *Makna Kerja Bagi Guru Khidmah Di Pondok Pesantren Al Luqmaniyah Yogyakarta. (Skripsi : Universitas Marcuabuana Yogyakarta, 2018*

seorang hamba haruslah ikhlas yang nyata. Bukan hanya ikhlas yang dalam perkataannya saja. Misal :”aku ikhlas beribadah kepada Allah” namun pada kenyataan dalam hatinya masih mengharapkan pujian orang lain, masih merasa kesal karena beribadah. Sesungguhnya bukanlah hal tersebut ikhlas yang nyata. Ikhlas yang nyata diwujudkan dengan beribadah yang istiqomah, berusaha dengan sepenuh hati untuk taat kepada Allah. Taat dengan keikhlasan yang sebenarnya karena mencintai Allah dan mengagungkanNya. Ikhlas senantiasa mengingat Allah. dimanapun dan kapanpun seorang hamba berada. Kepentingan-kepentingan pribadi yang berwujud duniawi dan kepentingan yang tidak bersangkutan dengan akhirat, bagi Allah sangatlah mudah untuk mengaturnya. Takdir Allah lebih indah dibanding keinginan hamba yang belum tentu baik untuk sekarang maupun di kehidupan selanjutnya. Keikhlasan merupakan sepi ing pamrih (tidak didorong oleh keinginan-keinginan tertentu). Semata-mata karena dan untuk ibadah. Hal ini meliputi segenap suasana kehidupan di pondok pesantren. Kiai ikhlas dalam mengajar, para santri ikhlas dalam belajar, lurah pondok juga ikhlas dalam membantu (asistensi), juga santri ndalem yang ikhlas berkhidmah di keluarga ndalem.⁵⁶

a. **Macam-macam Ikhlas**

Ikhlas terdiri dari berbagai macam, berikut merupakan macam-macam ikhlas:⁵⁷

1) **Ikhlas dalam beramal**

⁵⁶ Shinta Yunita, Skripsi “Konsep ikhlas dalam kitab Minhajul Abidin dan relevansinya dengan pendidikan ibadah”Fakultas Tarbiyah IAIN Salatiga. h 43.

⁵⁷ Al-Imam al-Ghazali. Ihya Ulumuddin. Terj. IKAPI DKI Jakarta. (Jakarta Selatan : Republika Penerbit)

Ikhlas dalam beramal adalah mengusahakan sepenuhnya bahwa amal itu untuk beribadah. Imam al-Ghazali mengatakan : *“Sesungguhnya setiap amal yang ihtimal dapat ditujukan kepada selain Allah dari ibadah-ibadah asli, yang disana ikhlas amalannya. Jadi, ibadah batin sebagian besar terjadi dari ikhlasul amal.”* Ikhlas dalam beramal harus bersamaan dengan saat mengerjakannya. Dengan demikian, sejak awal hingga berakhirnya harus ikhlas. Seperti halnya, beramal dalam bentuk berkhidmah yang harus disertai dengan adanya ikhlas dalam diri.

2) Ikhlas dalam Memohon Pahala Allah SWT

Macam ikhlas yang kedua, Imam al-Ghazali mengatakan : *”Yang dimaksud ikhlas dalam memohon pahala adalah bermaksud mencari kemanfaatan akhirat dengan amal baik. ikhlas mencari pahala yaitu mengharap manfaat akhirat dengan amal yang bagus, yang tidak ditolak dengan penolakan yang benar-benar meragukan, orang ikhlas yang bagus amalnya berharap manfaat dari amal tersebut.”* Dan ini tidak ditolak oleh Allah tetapi sekiranya tidak mendapatkan kebaikan, kemudian dengan amalnya mengharap mendapatkan manfaat akhirat, maka syarat-syaratnya sebagaimana telah imam al-Ghazali terangkan. Adapun ikhlas dalam memohon pahala tidak terjadi dalam ibadat batin ini. Sebab, dalam hal ini tidak bisa dicampuri riya’, karena ibadah batin hanya Allah yang mengetahui. Sehingga dalam hal ini mustahil ada sifat riya’, sedangkan orang lain tidak bakal melihat dan mengetahuinya. Dengan demikian, dalam hal ini tidak perlu mengikhhlaskan dalam

memohon pahala.

b. Faktor yang mempengaruhi Ikhlas

Al Ghazali dalam kitab Ihya' Ulumuddin terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keikhlasan seseorang, yaitu:⁵⁸

- 1) Pengetahuan
- 2) Hawa nafsu dan dorongan keagamaan
- 3) Godaan serta tipu daya iblis
- 4) Ketenangan dan ketentraman bathin.

c. Manfaat Ikhlas

Manfaat ikhlas telah Imam al-Ghazali sampaikan dalam kitab Minhajul Abidin : *"Salah satu faidah (manfaat) ikhlas yaitu diterimanya amal dari Allah SWT dan bisa mendapat ganjaran ikhlas. Jika tidak, tentu akan di tolak amalnya, hilang pahala sebagian atau seluruhnya."* Ikhlas pasti ada manfaatnya, di masa sekarang maupun nanti. Manfaat yang sekarang yaitu hati menjadi mantap, tidak bimbang, dan jika sudah ikhlas, kesusahan yang tidak bermanfaat akan berkurang. Sedangkan manfaat ikhlas untuk kemudian hari yaitu mendapatkan pahala dan keridhaan Allah SWT.⁵⁹

4. Macam-Macam Khidmah

Ada banyak macam bentuk khidmah, diantaranya khidmah bi nafs yakni dengan fisik atau tenaga, khidmah bil maal yaitu khidmah dengan harta,

⁵⁸ Al-Imam al-Ghazali. Ihya Ulumuddin. Terj. IKAPI DKI Jakarta. (Jakarta Selatan : Republika Penerbit)

⁵⁹ Shinta Yunita, Skripsi "Konsep ikhlas dalam kitab Minhajul Abidin dan relevansinya dengan pendidikan ibadah" Fakultas Tarbiyah IAIN Salatiga. h 43.

dan khidmah bi du'a yakni khidmah dengan cara mendoakan kiai.⁶⁰

- a. Khidmah Bi Nafs Khidmah bi nafs adalah dengan fisik atau tenaga. Khidmah ini bisa dilakukan dengan hal-hal kecil seperti merapikan sandal kiai agar kiai mudah memakai sandalnya kembali, mencuci kendaraan kiai atau membantu pekerjaan rumah kiai.
- b. Khidmah Bil Maal Yaitu Khidmah dengan harta. Khidmah dengan harta mungkin belum dapat dilakukan oleh santri sebab belum berpenghasilan sendiri. Khidmah dengan harta ini dapat dilakukan kelak jika santri sudah memiliki penghasilan sendiri. Ber-khidmah dengan harta misalnya menyumbangkan harta untuk pembangunan pesantren.
- c. Khidmah Bi Du'a Yakni Khidmah dengan cara mendoakan kiai baik ketika selesai solat atau mendoakan di waktu dan tempat yang dianjurkan berdoa.⁶¹

Pengabdian jauh dari kesan materialistis dalam mengerjakan sesuatu karena besarnya arti keikhlasan dalam pengabdian yang telah tertanam pada jiwa santri, seorang santri dibina dan ditempa menjadi pribadi yang tangguh namun penuh kelembutan hati dan keikhlasan serta dihiasi dengan akhlakul karimah dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin ummat di masa yang akan

⁶⁰ Enjang Jaenuddin, *Makna Kerja Bagi Guru Khidmah Di Pondok Pesantren Al Luqmaniyah Yogyakarta*. (Skripsi : Universitas Marcuabuana Yogyakarta, 2018)

⁶¹ Nurcholis Madjid, *Bilik-bilik Pesantren Sebuah : Potret Perjalanan* (Jakarta: PT. Dian Rakyat, t.th.), hlm. 22

mendatang. Budaya pengabdian akan menumbuhkan pola pikir yang peduli terhadap sesama. Dalam hal ini menjalankan tugas sebagai kader agama dan masyarakat akan mampu menciptakan rasa peduli terhadap sesama. Karenanya seorang santri telah terpupuk dan mengakar ajaran yang didapat di pesantren serta mengaktualisasikannya dalam bingkai ta'awanu 'alal birri wat taqwa (saling tolong-menolong dalam kebaikan dan taqwa).

5. Indikator Khidmah

Seorang guru bisa dikatakan sebagai guru apabila seseorang tersebut mempunyai kompetensi dalam mengajar, mau menggali dan menyalurkan ilmu kepada peserta didik dengan cara penyampaian yang tepat. Begitu pula dengan guru khidmah. Akan tetapi, terdapat beberapa karakteristik yang terdapat dari guru khidmah yang tidak terdapat pada guru pada umumnya. Karakteristik tersebut diantaranya adalah:⁶²

a. Mengajar sebagai Bentuk Ibadah

Semua yang disukai dan diridhai oleh Allah SWT baik berupa perkataan maupun perbuatan yang tersembunyi dan yang terangterangan, seperti Shalat, Zakat, Puasa, dan Haji, juga berbicara benar, menunaikan amanah, berbakti kepada kedua orang tua dan menyambung silaturahmi. Sebagai bentuk ibadah, seorang guru khidmah harus ahli di bidang teori dan praktik Agama Islam. Guru khidmah tidak hanya guru yang menguasai ilmu pengetahuan agama Islam tapi juga harus

⁶² Enjang Jaenuddin, *Makna Kerja Bagi Guru Khidmah Di Pondok Pesantren Al Luqmaniyah Yogyakarta. (Skripsi : Universitas Marcuabuana Yogyakarta, 2018)*

mampu mempraktekkannya. Hal tersebut karena guru khidmah sebagai pendidik, hidup bersama dengan santri sebagai peserta didik serta mengajar adalah salah satu bentuk ibadah yang disukai dan diridhai Allah swt. Jadi, sikap, prilaku, dan tingkah laku (akhlaq) guru khidmah dalam kehidupan sehari-hari juga merupakan salah satu bentuk pendidikan dengan cara langsung mempraktekkannya. Bahwa niat utama menjadi guru khidmah adalah ibadah dan mengharap barakah agar supaya selamat dunia akhirat.

b. Mengajar Sebagai bentuk pengabdian

Guru khidmah sebagai bentuk pengabdian tentunya mereka lebih memiliki rasa kepedulian terhadap pesantren. Pada awalnya, sebelum menjadi guru khidmah dalam pesantren ia adalah santri dari pesantren tersebut. Ia hidup dalam pesantren selama beberapa tahun, belajar, tidur dan makan di pondok. Oleh karena itu, guru khidmah harus mempunyai rasa peduli dan rasa memiliki terhadap pesantren, seperti semboyan umumnya bagi para santri dari pondok untuk pondok. Seperti yang dikatakan oleh Khalid, bahwa ciri utama dari guru khidmah adalah dia tulus mengabdikan kepada pesantren dan untuk melihat ketulusan tersebut adalah dengan adanya rasa memiliki dan peduli terhadap pesantren.

c. Tidak memperdulikan gaji

Seperti yang sudah dijelaskan di atas, guru khidmah lebih mementingkan tanggung jawab dan amanah dari Kiai untuk menjadi pendidik di lingkungan pesantren. Hal ini juga berlaku kepada jenis

khidmah-khidmah yang lain, seperti khidmah abdi dalem dan Lamasta. Jika mereka mendapatkan gaji mereka bersyukur, jika tidak mereka tidak meminta. Hal tersebut seperti yang dikatakan oleh Khalid, bahwa gaji guru khidmah tidak pernah pasti. Kalau ada gaji, diterima. Kalau tidak ada gaji, tidak masalah

Sikap khidmah merupakan sikap yang sudah melekat pada santri, sikap utama dari seorang santri yang melekat kepada kepribadiananya. Sikap khidmah ini adalah sikap sopan santun dan rendah hati. Orang yang beriman diperintahkan untuk bermurah hati, sopan, dan bersahabat. Ketika sudah memasuki dunia pesantren maka sikap khidmah akan muncul dengan sendirinya. Khidmah biasa dilakukan oleh seorang santri dengan selalu tawadu' terhadap perintah kyai dengan mengharapkan ridho dan berkah Allah melalui perantara kyainya. Mengamalkan ilmu yang sudah diterima. Melakukan pembiasaan baik yang sudah diatur didalam pesantren yang akan menciptakan lingkungan yang baik. Santri hendaknya membersihkan hatinya dari sifat dengki, dendam, dan perangai yang buruk agar hati mudah menerima ilmu dengan baik. Kemudian rasa ikhlas untuk selalu mengabdikan kepada kyainya.⁶³

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Mahrus Afandi terdapat beberapa indikator berkaitan dengan Khidmah, diantaranya yaitu :

- a. Kepercayaan tentang penghargaan dan hukuman dari Khidmah
- b. Perilaku yang dilakukan oleh anggota komunitas pesantren
- c. Kedekatan antara anggota komunitas pesantren

⁶³ Djuwaini, Dimyudin. *Pengantar Fiqh Muamalah*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 95

- d. Perhatian dan kompetensi yang dimiliki oleh anggota komunitas pesantren untuk penampaian urgensi Khidmah.⁶⁴

Menurut Al Ghazali yang menjadi indikator atau ciri ikhlas dalam berkhidmah, yaitu:⁶⁵

- a. Mendekatkan diri kepada Allah Ta'ala
- b. Mencari keridhaan Allah SWT
- c. Tidak melihat atau memperhatikan amalan yang sudah dilakukan
- d. Merasa tidak tenang dengan amalan yang dilakukan, padahal dia telah berusaha untuk melaksanakan amalan itu sebaik-baiknya.
- e. Mengikhlaskan amalan yang telah dilakukan.

C. Kinerja Pendidik

1. Pengertian kinerja pendidik

Kinerja merupakan terjemahan dari kata performance (bahasa Inggris) yang berarti pekerjaan, perbuatan. Menurut Ruky dalam Supardi kata performance memberikan tiga arti yaitu: (1). Prestasi seperti dalam konteks atau kalimat “high performance car” atau mobil yang sangat cepat. (2). Pertunjukan, seperti dalam konteks atau kalimat “*Folk dance performance*” atau pertunjukan tari-tarian rakyat. (3). Pelaksanaan tugas, seperti dalam konteks atau kalimat “in performing his/her duties” atau dalam pelaksanaan kewajibannya. Kinerja

⁶⁴ Mahrus Afandi. Studi Sosiologis tentang Khidmah di Pondok Pesantren Salafiyah Nurul Huda Mergosono Malang. Skripsi : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017

⁶⁵ Al-Imam al-Ghazali. Ihya Ulumuddin. Terj. IKAPI DKI Jakarta. (Jakarta Selatan : Republika Penerbit)

merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.⁶⁶

Bernardin dan Russel berpendapat “*performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during time period*” Kinerja atau prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsifungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Smith dalam Mulyasa menyatakan bahwa Kinerja adalah: *output drive from processes, human or otherwise*. Prestasi atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Selanjutnya Mulyasa mengatakan bahwa kinerja atau performance dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil hasil kerja.⁶⁷

Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organesasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan. Sedang indikator kinerja guru dalam pelaksanaan tugasnya terdiri dari: perencanaan, pelaksanaan, penilaian/evaluasi, hubungan dengan siswa, program pengayaan dan program remedial.⁶⁸

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pendidik

⁶⁶ Supardi, Kinerja Guru, (Jakarta: Grafindo, 2014), h. 45

⁶⁷ E. Mulyasa. Menjadi Guru Profesional, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2005), 136.

⁶⁸ <http://lpmp.wordpress.com> diakses tanggal 12 November 2021

Adapun faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Tempe adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan. Sedang menurut Kopelman kinerja ditentukan oleh empat faktor, yaitu lingkungan, karakteristik individu, karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan.⁶⁹ Dengan demikian kinerja guru dipengaruhi oleh karakteristik individu yang berupa pengetahuan, ketrampilan, kemauan, motivasi, kepercayaan dan sikap. Karakteristik individu sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan. Kondisi individu, organisasi serta pekerjaan yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan petunjuk Al Qur'an dalam surat Al Hasyr ayat 18, sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ

خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Terjemah Kemenag 2019

18. Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.

⁶⁹ Supardi, Op.cit. 50

Ayat tersebut memberikan petunjuk kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk menghasilkan kinerja yang baik dan berkualitas dalam pendidikan Soedijarto berpendapat “Untuk meningkatkan kualitas pendidikan, pertama meningkatkan kualitas rekrutmen, pelatihan, kondisi sosial, dan kondisi kerja guru, mereka membutuhkan pengetahuan yang tepat, keterampilan, karakter pribadi, profesionalitas dan motivasi sesuai dengan tujuan rekrutmen guru “. ⁷⁰

Pengertian tersebut bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan tergantung pada awal perekrutan tenaga guru, pelatihan dan pengembangan, perlu juga diperhatikan kondisi sosial dan keadaan pekerjaan para guru, sebab mereka membutuhkan/memiliki pengetahuan dan ketrampilan agar guru-guru memiliki karakter pendidik yang baik, profesional, memiliki motivasi sesuai dengan tujuan pendidikan.

3. Indikator kinerja pendidik

Dalam penilaian kinerja guru, kinerja guru mempunyai lima dimensi yaitu, kualitas kerja, kecepatan/ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, dan kemampuan mengkomunikasikan pekerjaan. ⁷¹

⁷⁰ Soedijarto, Landasan dan arah Pendidikan Nasional, (Jakarta, Gramedia, 2008), 160

⁷¹ Hamzah B. Uno & Nina Lamatenggo, Teori Kinerja dan Pengukurannya, (Jakarta : Bumi Aksara, 2014), hal. 60

- a. Kualitas kerja
 - 1) Menguasai bahan
 - 2) Mengelola proses belajar mengajar
 - 3) Mengelola kelas
- b. Ketepatan/kecepatan kerja
 - 1) Menggunakan media atau sumber belajar
 - 2) Menguasai landasan pendidikan
 - 3) Merencanakan program pengajaran
- c. Inisiatif dalam bekerja
 - 1) Memimpin kelas
 - 2) Mengelola interaksi belajar
 - 3) Melakukan penilaian hasil belajar siswa
- d. Kemampuan kerja
 - 1) Menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran
 - 2) Memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan
- e. Komunikasi
 - 1) Memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah
 - 2) Memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Kemampuan yang harus dimiliki guru telah disebutkan dalam Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) pasal 28 ayat 3 yang berbunyi “Kompetensi sebagai

agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Profesional, Kompetensi Sosial”. Adapun penjelasan dari ke empat kompetensi tersebut adalah .⁷²

a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah mengenai bagaimana kemampuan guru dalam mengajar, dalam Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan kemampuan ini meliputi kemampuan mengelola pembelajaran yang mencakup pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi pedagogik ini berkaitan pada saat guru mengadakan proses belajar mengajar dikelas. Mulai dari membuat skenario pembelajaran, memilih metode, media, juga alat evaluasi bagi anak didik agar tercapai tujuan pendidikan baik pada ranah kognitif, efektif, maupun psikomotorik siswa.

b. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian berperan sebagai guru memerlukan

⁷² Nurul Aulia Nasution. *Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan Dalam Rangka Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SD Negeri 023898 Binjai Timur*. (Sumatra Utara : Tesis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 2017)

kepribadian yang unik. Kepribadian guru ini meliputi : kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Seorang guru harus mempunyai peran ganda. Peran tersebut diwujudkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Adakalanya guru harus berempati pada siswanya dan adakalanya guru harus bersikap kritis. Berempati maksudnya guru harus dengan sabar menghadapi keinginan siswanya juga harus melindungi dan melayani siswanya tetapi disisi lain guru juga harus bersikap tegas jika ada siswanya yang berbuat salah.

c. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional, pekerjaan seorang guru merupakan suatu profesi yang tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang. Profesi adalah pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus dan biasanya dibuktikan dengan sertifikasi dalam bentuk ijazah. Profesi guru memiliki prinsip yang tertuang dalam Undang-Undang Guru dan Dosen No.14 Tahun 2005 sebagai berikut :

- 1) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme
- 2) Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia
- 3) Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas

- 4) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
- 5) Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan
- 6) Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja
- 7) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan sepanjang hayat
- 8) Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan
- 9) Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan yang mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru

d. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan diri dalam menghadapi orang lain. Dalam Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kompetensi sosial seorang guru merupakan modal dasar guru

yang bersangkutan dalam menjalankan tugas keguruan.