

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Budaya Organisasi Sekolah

1. Pengertian Manajemen Budaya Organisasi Sekolah

Manajemen pada umumnya merupakan proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang dipergunakan untuk mencapai tujuan yang seefisien dan seefektif mungkin. Menurut Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan, manajemen adalah pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, permotivasi, komunikasi dan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan beberapa sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.¹

Budaya organisasi menurut Steven P. Robbins adalah sebuah persepsi umum yang dipegang teguh oleh para anggota organisasi dan menjadi sebuah sistem yang memiliki kebersamaan pengertian.² Sedangkan budaya organisasi menurut Luthans merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Sarplin mendefinisikan budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Sebagai suatu *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku, dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.³

Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu, dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi

¹ Nur Hamiyah dan Mohammad Jauhar, *Pengantar Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2015), 61.

² Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012), 535.

³ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 212.

masalah-masalah tersebut. Menurut Mondy dan Noe, budaya organisasi adalah sistem dari *shared values*, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku.⁴

Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Keadaan ini terbentuk secara jelas bila kita mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem pengertian bersama. Dengan demikian, kita berharap bahwa masing-masing individu dengan latar belakang atau tingkat jabatan yang berbeda di dalam organisasi akan mendeskripsikan budaya organisasi tersebut dengan cara yang sama. Namun demikian pengakuan bahwa suatu budaya organisasi memiliki properti umum tidak berarti bahwa tidak boleh ada sub budaya didalam budaya bersama. Kebanyakan organisasi besar memiliki suatu budaya dominan dan sejumlah budaya sub budaya dominan. Kekuatan budaya organisasi dapat diukur dari sejauh mana anggota tersebut dianut oleh semua anggota dan sejauh mana anggota organisasi mempercayainya. Semakin intens budaya organisasi, semakin kuat pengaruhnya pada semua tingkatan dimana budaya memmanifestasikan diri, yaitu mempengaruhi tak sekedar sikap karyawan namun juga nilai-nilai, asumsi dasar dan keyakinan mereka. Kuat atau lemahnya budaya organisasi sangat penting karena mempunyai beberapa manfaat bagi organisasi, antara lain menjadi perekat yang mempersatukan organisasi.⁵

Dengan pengertian budaya organisasi tersebut, dapat dipahami bahwa budaya organisasi dapat pula dianggap sebagai kepribadian dari organisasi. Dengan demikian setiap individu, fasilitas, dan interaksinya dapat melakukan kesepakatan bersama membangun sebuah budaya organisasi.⁶ Oleh karena itu, budaya organisasi harus diajarkan, dan ditanamkan terutama kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk dipahami, dipikirkan, dan dirasakan. Hal ini dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.⁷

Dengan demikian pengertian dari manajemen budaya organisasi sekolah ialah segala aktivitas berupa perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan

⁴ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, 212-213.

⁵ Lukman Hakim, "Budaya Organisasi Islami sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja," *Jurnal Iqtishadia*, Vol. 9, No. 1 (Maret 2016), 185-186.

⁶ Teguh Suropto, "Pengaruh Atribut Budaya Organisasi terhadap Kepercayaan Organisasi dan Kinerja Karyawan di Hotel Inna Garuda Yogyakarta," *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, Vol. III, No. 1 (Juni 2013), 21.

⁷ Nurtanio Agus Purwanto, *Administrasi Pendidikan: Teori dan Praktik di Lembaga Pendidikan* (Yogyakarta: Intishar Publishing, 2020), 40.

pengendalian yang dilaksanakan dalam membentuk dan mempertahankan sebuah identitas diri dan *image* yang ada di sebuah lembaga untuk tercapainya sumber daya manusia yang baik, saling menjunjung norma dan nilai-nilai pembentuk budaya organisasi tersebut.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik Budaya menurut Robbins dikemukakan ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi. Ketujuh karakter tersebut yaitu: a. Inovasi dan mengambil risiko, b. Perhatian pada detail atau rincian, c. Orientasi hasil, d. Orientasi manusia, e. Orientasi tim, f. Agresivitas, dan g. Stabilitas.⁸

- a. Inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
- b. Perhatian ke detail, sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan persisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.
- c. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian kepada hasil bukannya kepada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan menjadi sebuah tim dan bukan secara individu. Kerja yang berorientasi kepada tim adalah individu bekerja melaksanakan tugas individunya dalam rangka meraih tujuan bersama.
- f. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan tidak bersikap santai.
- g. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

Sedangkan Luthans menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi yang meliputi:⁹

- a. Aturan-aturan perilaku, yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi.

⁸ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Manajemen Jilid 1*, alih Bahasa Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera, (Jakarta: Erlangga), 2010, 64

⁹ Unang Wahidin, "Peran Budaya Organisasi Pendidikan Islam dalam Menghadapi Tantangan Pembangunan Masyarakat Negara dan Bangsa," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 02, No. 04 (Juli 2013), 415.

- b. Norma, adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu, lebih jauh di masyarakat kita kenal adanya norma agama, norma sosial, norma susila, norma adat dan lain-lain.
- c. Nilai-nilai dominan, adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggotanya, misalnya tingginya kualitas kerja, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja.
- d. Filosofi, adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya, seperti “kepuasan anda adalah harapan kami”, “berdiri di atas dan untuk semua golongan”.
- e. Peraturan-peraturan, adalah aturan yang tegas dari organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima di dalam organisasi.
- f. Iklim organisasi, adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

Jadi, karakteristik budaya organisasi diatas menjadi ciri khas yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Dalam pelaksanaan budaya organisasi tentunya harus membutuhkan kontribusi dari anggota organisasi, dalam hal ini seluruh personil sekolah agar tercapainya sebuah tujuan yang ada dalam suatu sekolah.

3. Faktor-Faktor Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu konsep yang sangat bervariasi, hal ini terbukti dari sudut pandang para pakar dalam menafsirkan elemen budaya organisasi, ada yang memandang unsur yang tampak dan ada pula yang melihat yang tampak dan tersembunyi (abstrak). Dalam hal ini Kotter dan Heskett sebagaimana dikutip Komariah & Triatna mengemukakan bahwa budaya organisasi muncul dalam dua tingkatan, yaitu tingkatan yang kurang terlihat, berupa nilai-nilai yang dianut oleh anggota kelompok yang cenderung bertahan meskipun anggotanya sudah ganti. Nilai-nilai ini sangat sukar berubah dan anggota organisasi seringkali tidak menyadari karena banyaknya nilai. Tingkatan yang lebih terlihat berupa pola

gaya perilaku organisasi, yaitu orang-orang yang baru masuk terdorong untuk mengikutinya.¹⁰

Organisasi yang solid perlu menetapkan nilai-nilai untuk dianut anggota organisasi, karena nilai-nilai dalam suatu organisasi sangat menentukan sikap para anggota organisasi dalam bertindak atau berperilaku. Gaplin seperti dikutip oleh Ilhamsari mengemukakan bahwa bila memandang dari sudut keseluruhan aktivitas organisasi yang tampak, unsur-unsur organisasi, meliputi:

- a. Aturan dan kebijakan,
- b. Tujuan dan pengukuran,
- c. Kebiasaan dan norma,
- d. Pelatihan,
- e. Upacara dan peristiwa,
- f. Perilaku manajemen, dan
- g. Penghargaan dan pengakuan.¹¹

Organisasi yang terdiri dari orang-orang atau kelompok memerlukan aturan dan kebijakan berupa sistem nilai dan keputusan-keputusan sebagai suatu strategi organisasi dalam mencapai harapan yang diinginkan, termasuk organisasi sekolah. Aturan dan kebijakan merupakan alat untuk memberdayakan sumber daya organisasi pendidikan.

Murniati AR. mengemukakan bahwa “Sistem pemberdayaan penyelenggaraan pendidikan menuntut adanya berbagai komponen pendidikan, baik instrumental input maupun environmental input, seperti kepala sekolah, guru, kurikulum, siswa, tenaga administrasi, dan sebagainya, yang kesemuanya harus terintegrasi sebagai suatu sistem dalam melaksanakan berbagai aktivitas dalam penyelenggaraan pendidikan”.¹² Dengan demikian, sebuah organisasi akan eksis bila didukung oleh unsur-unsur organisasi itu sendiri, baik unsur manusia maupun non manusia

¹⁰ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010), 104.

¹¹ Bayu Ilhamsari, “Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMK Negeri 3 Banda Aceh”, (Tesis tidak diterbitkan, Banda Aceh: Universitas Syiah Kuala, 2011), 16-17

¹² Murniati AR., *Manajemen Strategik Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2008, hal. 64.

4. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi diantaranya sebagai berikut :

- a. Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan individual.
- d. Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial. Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.¹³

Adapun Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kretiner dan Angelo Kinici dalam Wibowo adalah:

- a. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai sebagai produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
- b. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjaannya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggotanya organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.

¹³ Juge Timothy A, Robbins Stephen P, *Perilaku Organisasi* Jakarta: Salemba Empat, 2008, h. 12., (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 535-536

- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.¹⁴

5. Manfaat Budaya Organisasi

Robbins seperti dikutip Sutrisno mengemukakan manfaat budaya organisasi adalah untuk: Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Berdasarkan uraian tersebut, maka manfaat budaya organisasi diantaranya sebagai berikut:

- a. Sebagai daya rekat anggota organisasi;
- b. Sebagai acuan atau kompas terhadap personil dalam melakukan suatu pekerjaan;
- c. Untuk mensinergikan atau menyatukan langkah anggota organisasi;
- d. Sebagai alat atau strategi untuk memotivasi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi;
- e. Sebagai kontribusi positif terhadap organisasi dalam meningkatkan produktivitasnya;
- f. Untuk memperlancar komunikasi antarsesama personil, dan;
- g. Sebagai teknik penyelesaian konflik organisasi.¹⁵

B. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Menurut Kirom, kinerja disebutkan sebagai suatu standar pekerjaan yang membandingkan tindakan-tindakan khusus dengan sekumpulan kepercayaan, kebijaksanaan, aturan, kebiasaan serta hal-hal lainnya yang tidak berwujud yang pada muaranya dapat disebut output atau hasil kerja seseorang atau suatu institusi. Kinerja merupakan suatu prestasi dalam rangka mengupayakan pencapaian sasaran dan target yang telah ditetapkan sebelumnya.¹⁶

¹⁴ Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 45

¹⁵ Jurman, "Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMA Negeri 1 Simeulue Timur", *Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA XIV*, no. 2 (Februari 2014): 279.

¹⁶ Bahrul Kirom, *Mengukur Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen*, (Bandung: Pustaka Reka Cipta 2010), 51

Moehariono berpendapat bahwa arti kinerja yang sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Pengertian kinerja yang lainnya adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.¹⁷

Peningkatan kinerja (*performance*) guru merupakan kegiatan manajemen organisasi dalam menata personil sekolah, sehingga guru sebagai *leading sector* dapat memberikan kontribusi positif terhadap organisasi. Agung menjelaskan bahwa, Seorang guru harus senantiasa berupaya memperluas wawasan dan pengetahuannya, baik untuk dirinya sendiri maupun sebagai bagian dalam pelaksanaan fungsi dan tugas mengajarnya”.¹⁸ Dalam rangka meningkatkan kinerja guru pihak manajemen harus melakukan berbagai terobosan-terobosan, baik dari segi reward maupun faktor-faktor penunjang pendidikan lainnya.

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.¹⁹

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam organisasi. Sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.²⁰

Dari pemaparan diatas bisa diketahui bahwa kinerja merupakan tingkat pencapaian kerja yang telah dilakukan seseorang atau kelompok dalam organisasi hal ini pendidikan, yang sesuai dengan tingkat tanggung jawab masing-masing individu, dengan tujuan untuk mencapai suatu target tertentu tanpa ada hambatan dan dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Jika dihubungkan dengan seorang guru maka kinerjanya berkaitan dengan hasil yang dicapai seorang guru dalam kegiatan proses belajar mengajar.

Guru atau pendidik menurut dalam Islam adalah orang-orang yang bertanggung jawab dalam perkembangan peserta didik dengan mengupayakan seluruh potensi anak didik,

¹⁷ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Competency Based Human Resource Management*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 60.

¹⁸ Iskandar Agung, *Meningkatkan Kreativitas Pembelajaran Bagi Guru*, Jakarta: Bestari Buana Murni, 2010, hal. 69.

¹⁹ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 45.

²⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2004), 136.

baik potensi afektif, kognitif, maupun potensi psikomotor. Senada dengan ini Mohammad Fadhli al-Jamali menyebutkan, bahwa pendidik adalah orang yang mengarahkan manusia kearah yang lebih baik sehingga terangkat derajat manusianya sesuai dengan kemampuan dasar yang dimiliki oleh manusia.²¹

Dari pendapat tersebut juga bisa dipahami bahwa guru atau pendidik dalam islam adalah orang yang bertanggungjawab untuk membimbing peserta didik agar mampu mengenali dan mengembangkan potensi yang dimilikinya baik potensi yang berupa afektif, kognitif, maupun potensi psikomotor peserta didik, dengan tujuan untuk mengarahkan peserta didik kearah yang lebih baik agar menjadi manusia yang bagi nusa bangsa dan agamanya. Maka bisa dikatakan bahwa keberhasilan seorang guru bisa dilihat dari kinerjanya.

Sedangkan kinerja guru dalam tugas kesehariannya tercermin pada peran dan fungsinya dalam proses pembelajaran di kelas, maka kinerja guru dapat terlihat pada kegiatannya merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi proses belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi oleh sikap moral dan profesional seorang guru.²²

Kinerja dalam proses belajar mengajar adalah kesanggupan atau kecakapan guru dalam menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dengan peserta didik yang mencakup segi afektif, kognitif, dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar tercapai tujuan pengajaran.²³

2. Indikator Kinerja Guru

Tugas dan kegiatan guru sebagai cerminan kinerjanya dalam arti sebagai penampilan kerja guru dalam proses pembelajaran. Untuk mengetahui tingkat kualifikasi kinerja guru harus melengkapi ketiga kegiatan (aktivitas) guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran yang dikelolanya, yakni merencanakan atau mempersiapkan aktivitas ruang kelas, mengelola atau mengorganisasi sekaligus melakukan kontrol terhadap sikap siswa dalam proses belajarnya selama kegiatan pembelajaran, dan mengajar dalam arti terfokus terhadap penyediaan bimbingan belajar siswa.²⁴ Dari uraian dan deskripsi konsep mengenai kinerja guru, dapat dibuat sintesa teori yang dimaksud

²¹ A. Heris Hermawan, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, 2012), 119.

²² Latifah Husein, *Profesi Keguruan*, (Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2017) 134.

²³ Sri Purwanti, "Peranan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru", *Idarah : Jurnal Kependidikan Islam* 6 No 1, (2016).

²⁴ Latifah Husein, *Profesi Keguruan* (Yogyakarta: pustaka Baru Press, 2017), 134

dengan kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh indikator-indikator:

- a. kemampuan menyusun rencana pembelajaran
- b. kemampuan melaksanakan Pembelajaran
- c. kemampuan mengadakan hubungan antarpribadi
- d. kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar
- e. kemampuan melaksanakan pengayaan
- f. kemampuan melaksanakan remedial.²⁵

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kompensasi, dan dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Menurut Simanjuntak , kinerja dipengaruhi oleh:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan / pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan halhal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah atau gaji, jamiman sosial, keamanan kerja).
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial menejemen.²⁶

Banyak faktor yang memengaruhi kinerja organisasi maupun individu. Tempe mengemukakan bahwa: “faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja atau kinerja seseorang antara lain adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan.²⁷ Ada faktor yang mempengaruhi

²⁵ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 73

²⁶ Sri Lelis Maryati, “Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA di Kabupaten Indramayu Provinsi Jawa Barat” (Tesis tidak diterbitkan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, Jakarta, 2011), 20-21

²⁷ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 50

kinerja guru, baik faktor dalam peningkatan kinerja guru dan faktor yang bisa menyebabkan penurunan kinerja seorang guru. Hal penting yang bisa meningkatkan kinerja seorang guru adalah sebagai berikut:

- a. sikap kooperatif dan suka membantu;
- b. kooperatif dan persuatif orang tua murid;
- c. fasilitas yang memadai;
- d. minat murid terhadap pelajaran di sekolah;
- e. murid yang sopan;
- f. supervisi membantu;
- g. sekolah terorganisir dengan baik;
- h. kebijakan yang terformulasi dengan baik dari sekolah.²⁸

Untuk mewujudkan kedisiplinan pada organisasi diperlukan indikator-indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Sehubungan dengan hal ini, Hasibuan menjelaskan tujuh indikator yaitu:

- a. Tujuan dan kemampuan.
- b. Teladan pimpinan.
- c. Balas jasa.
- d. Keadilan.
- e. Pengawasan melekat (waskat).
- f. Sanksi/ hukuman, serta
- g. Ketegasan dan hubungan kemanusiaan.

Ketujuh indikator di atas harus menjadi perhatian setiap pimpinan (*leader*) suatu perusahaan atau organisasi, misalnya, tujuan dan kemampuan. Tujuan dan kemampuan merupakan dua hal yang sangat menentukan tingkat kedisiplinan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Sebab, bila seseorang mengerjakan suatu pekerjaan di luar kemampuannya maka pekerjaan tersebut akan lama terselesaikan dan bahkan tidak dapat diselesaikan dengan baik.²⁹

²⁸ Supriati, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Upah Insentif Dan Beban Mengajar Terhadap Motivasi Kerja Guru Di SD 02 Pasuruan", Universitas Wijaya Putra, 2003.

²⁹ Jurman, "Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMA Negeri 1 Simeulue Timur", *Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA XIV*, no. 2 (Februari 2014): 284

4. Kompetensi Guru

Adapun kompetensi yang harus dimiliki guru untuk menunjang proses belajar dan mengajar, yaitu :

- a. Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.
- b. Kompetensi pedagogik meliputi kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
- c. Kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai pendidik untuk berkomunikasi dan berinteraksi yang baik dengan warga sekolah maupun warga dimana guru berada. Kemampuan sosial ini dapat dilihat melalui kemampuan guru dalam berinteraksi dengan siswa, orang tua siswa, rekan seprofesi dan lingkungan, baik secara langsung maupun tidak langsung.
- d. Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.³⁰

5. Pengukuran Kinerja Guru

Soedjono menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni: (1) Kualitas hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas, yaitu pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian yaitu

³⁰ Farida Sarimaya, *Sertifikasi Guru : Apa, Mengapa Dan Bagaimana?*, (Bandung: Yrama Widya, 2008), 18-22.

dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja yaitu komitmen kerja antar pegawai dengan organisasinya dan (7) Tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya. (Dikutip dari skripsi Rusdan Arif, 2010:15-16).³¹

Kriteria kinerja guru untuk mencapai kinerja yang tinggi memiliki beberapa kriteria, meliputi :

- a. Kemampuan intelektual berupa kualitas untuk berfikir logis, praktis dan menganalisis sesuai dengan konsep serta kemampuan dan mengungkapkan dirinya secara jelas
- b. Ketegasan, merupakan kemampuan untuk menganalisis kemungkinan dan memiliki komitmen terhadap pilihan yang pasti secara tepat dan singkat.
- c. Semangat (antusiasme), berupa kapasitas untuk bekerja secara aktif dan tak kenal lelah.
- d. Berorientasi pada hasil, merupakan keinginan intrinsik dan memiliki komitmen untuk mencapai suatu hasil dan menyelesaikan pekerjaannya.
- e. Kedewasaan sikap dan perilaku yang pantas, merupakan kemampuan dalam melakukan pengendalian emosi dan disiplin diri yang tinggi.³²

C. Budaya Organisasi Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Menurut Robbins, Setiap ramalan mengenai kinerja suatu kelompok haruslah dimulai dengan mengenali bahwa kelompok kerja tersebut merupakan bagian dari suatu organisasi yang lebih besar dan bahwa faktor-faktor seperti misalnya strategi organisasi, struktur organisasi, struktur otoritas, prosedur seleksi, dan sistem ganjaran dapat memberikan suatu iklim yang menguntungkan atau tidak menguntungkan untuk kelompok tersebut beroperasi di dalamnya.³³

³¹ Sri Lelis Maryati, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA di Kabupaten Indramayu Provinsi Jawa Barat" (Tesis tidak diterbitkan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, Jakarta, 2011), 21.

³² Latifah Husein, *Profesi Keguruan* (Yogyakarta: pustaka Baru Press, 2017), 136

³³ Sri Lelis Maryati, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA di Kabupaten Indramayu Provinsi Jawa Barat" (Tesis tidak diterbitkan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, Jakarta, 2011), 20.

