

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Teori Kinerja**

###### **a) Pengertian Kinerja**

Kinerja dalam suatu organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Bintoro dan Daryanto, 2017:108). Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2012:71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu :

- a. Tolok ukur yang baik, haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.
- b. Tolok ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
- c. Tolok ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan.
- d. Tolok ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

**b) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain menurut Sutermeister (Bintoro dan Daryanto, 2017:111) terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik. Sedangkan menurut Payaman S Simanjuntak (Bintoro dan Daryanto, 2017:112), kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan dalam tiga kelompok yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

(1) Faktor Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa

faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu :

**(a) Kemampuan dan Keterampilan Kerja**

Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kesehatan fisik dan jiwa individu yang bersangkutan,

pendidikan, akumulasi pelatihan, serta pengalaman kerjanya. Kesehatan fisik dan jiwa individu membuat orang mampu dan tahan bekerja keras dan lama. Sebaliknya, pekerja yang kekurangan gizi akan cepat lemah dan lelah, serta tidak mampu melakukan pekerjaan berat.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia. Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan maka semakin tinggi kualitas atau kemampuan melakukan pekerjaan dan demikian semakin tinggi kinerjanya.

Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kualitas atau kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut.

**(b) Motivasi**

Motivasi sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya, seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, tantangan dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

**(2) Faktor Dukungan Organisasi**

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.

Demikian juga penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang. Penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

(3) **Faktor Dukungan Manajemen**

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilitas seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

**c) Kinerja Guru**

Menurut Abdul Madjid (2016:11) secara khusus mendefinisikan “kinerja guru merupakan hasil kerja yang dapat dicapai guru dalam suatu organisasi (sekolah), sesuai dengan wewenang dan tanggung

jawab yang diberikan sekolah dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja guru bila mengacu pada pengertian Mangkunegara bahwa tugas yang dihadapi oleh seorang guru meliputi : membuat program pengajaran, memilih metode dan media yang sesuai untuk penyampaian melakukan evaluasi, dan melakukan tindak lanjut dengan pengayaan dan remedial (Mangkunegara, 2006:88).

Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa 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. Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Sedangkan berdasarkan Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Menengah dijabarkan beban

kerja guru mencakup kegiatan pokok: (1) merencanakan pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran; (3) menilai hasil pembelajaran; (4) membimbing dan melatih peserta didik; (5) melaksanakan tugas tambahan.

Selanjutnya pada Undang-Undang tersebut dijelaskan bahwa Professional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Guru merupakan ujung tombak pelaksana pendidikan. Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya merupakan cerminan dari kinerja guru, dan hal tersebut terlihat dari aktualisasi kompetensi guru dalam merealisasikan tugas profesinya. Tugas profesional guru menurut pasal 2 Undang-Undang No. 14 tahun 2005 meliputi :

- a) Melaksanakan pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
- b) Meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan dengan perkembangan ilmu pengetahuan.
- c) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan hukum dan kode etik guru serta nilai-nilai agama dan etika dan dapat memelihara, memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

**d) Pengukuran Kinerja Guru**

Kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*), dan motivasi (*motivation*) akan memberikan kontribusi positif terhadap kualitas kinerja personil apabila disertai dengan upaya (*effort*) yang dilakukan untuk mewujudkannya. Upaya yang dilakukan suatu organisasi akan

berdampak positif terhadap peningkatan kualitas kinerja organisasi sehingga mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Guna

mencapai kinerja yang tinggi terdapat kriteria kinerja, meliputi:

1. Kemampuan intelektual berupa kualitas untuk berfikir logis, praktis dan menganalisis sesuai dengan konsep serta kemampuan dan mengungkapkan dirinya secara jelas.
2. Ketegasan, merupakan kemampuan untuk menganalisa kemungkinan dan memiliki komitmen terhadap pilihan yang pasti secara tepat dan singkat.
3. Semangat (antusiasme), berupa kapasitas untuk bekerja secara aktif dan takkenal lelah.
4. Berorientasi pada hasil, merupakan keinginan intrinsik dan memiliki komitmen untuk mencapai suatu hasil dan menyelesaikan pekerjaannya.
5. Kedewasaan sikap dan perilaku yang pantas, merupakan kemampuan dalam melakukan pengendalian emosi dan disiplin diri yang tinggi.

## **2. Teori Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Definisi mengenai budaya yang pada hakekatnya tidak jauh berbeda antara satu ahli dengan ahli lainnya. Robbins (2006:721) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Pendapat di atas dapat diartikan bahwa budaya organisasi budaya organisasi merupakan nilai-nilai dasar yang dibentuk, dikembangkan dan menjadi pedoman bertindak bagi anggota organisasi, yang menjadi

identitas dari organisasi tersebut dan membedakan dari organisasi yang lain.

Menurut Setyorini (2008:45), menyatakan budaya dalam suatu organisasi pada hakekatnya mengarah pada perilaku-perilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi setiap individu yang ada di dalamnya dan mengerahkan pada upaya mencari penyelesaian dalam situasi yang ambigu. Pengertian ini memberi dasar pemikiran bahwa setiap individu yang terlibat di dalamnya akan bersama-sama berusaha menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana yang mendukung bagi upaya pencapaian tujuan yang diharapkan.

Definisi budaya organisasi dari beberapa ahli yang dikutip Kurnia (2008:23), yaitu:

- a. Budaya organisasi atau bisa diartikan sebagai pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri perusahaan/organisasi.
- b. Budaya organisasi sebagai Potret atau rekaman hasil proses budaya yang berlangsung dalam suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini.
- c. Seperangkat asumsi dan keyakinan dasar yang diterima anggota dari sebuah organisasi yang dikembangkan melalui proses belajar dari masalah penyesuaian dari luar dan integrasi dari dalam.
- d. Suatu pola asumsi dasar yang ditemukan, digali dan dikembangkan oleh sekelompok orang sebagai pengalaman memecahkan permasalahan, penyesuaian terhadap faktor ekstern maupun integrasi intern yang berjalan dengan penuh makna, sehingga perlu untuk diajarkan kepada para anggota baru agar mereka mempunyai persepsi, pemikiran maupun perasaan yang tepat dalam menghadapi problema organisasi tersebut.

Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sebagai kristalisasi dari nilai-nilai serta kepercayaan maupun harapan bersama anggota organisasi yang diajarkan dari generasi yang satu ke generasi yang lain di mana didalamnya ada perumusan norma yang disepakati anggota,

mempunyai asumsi, pandangan yang sama dalam menghadapi berbagai permasalahan dalam organisasi. Tujuan dari budaya organisasi adalah melengkapi para anggota dengan rasa (identitas) organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai yang dianut organisasi. Dengan demikian budaya organisasi merupakan penerapan nilai-nilai dalam suatu masyarakat yang terkait bekerja dibawah naungan suatu organisasi.

**b. Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2006:721) ada tujuh karakteristik dari budaya organisasi, yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para pegawai didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian ke rincian. Sejauh mana pegawai diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya individu.
- 6) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- 7) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* bukannya pertumbuhan.

**c. Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins (2006:725) sebagai berikut.

- a. Menetapkan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan yang

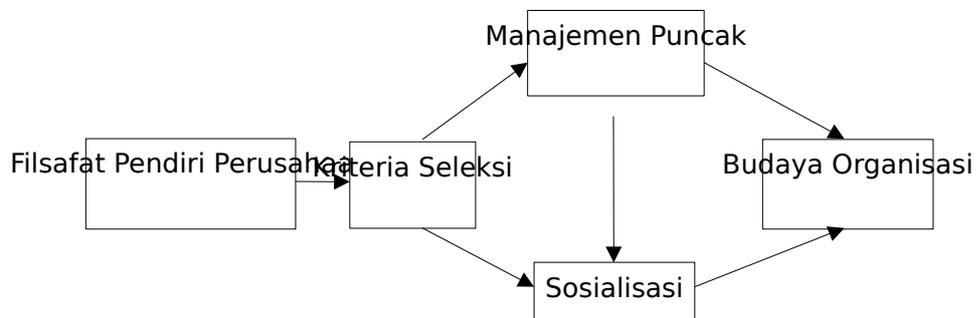
- jas antara satu organisasi dan yang lainnya.
- b. Membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
  - c. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu. Nilai-nilai yang sudah disepakati bersama, akan dijadikan tolak ukur tindakan dari setiap individu, dan akan mengesampingkan kepentingannya sendiri.
  - d. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan pegawai dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu. Hal ini diartikan bahwa fungsi pokok budaya organisasi yaitu perekat sosial untuk mempersatukan anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai.

**e. Terbentuknya Budaya Organisasi**

Budaya organisasi tidak terbentuk dengan sendirinya. Budaya organisasi ada di dalam suatu organisasi karena adanya campur tangan manusia yang ada di dalamnya. Budaya merupakan fenomena yang melingkupi kehidupan manusia sepanjang waktu karena secara konstan diperankan dan dibentuk oleh manusia. Pemimpin organisasi memiliki peran besar dalam pembentukan budaya organisasi. Hal ini karena pemimpin adalah orang yang paling berpengaruh untuk menentukan aktifitas dan kebijakan yang harus dijalankan oleh anggota atau pegawai. Keberadaan seorang pemimpin di

dalam lingkungan organisasi merupakan faktor yang sangat menentukan bagi maju mundurnya organisasi. Menurut Robbins (2006:734) budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya, selanjutnya budaya ini akan sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam memperkerjakan pegawai. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak baik.



**Gambar 1. Terbentuknya Budaya Perusahaan**

Sumber : Robbins (2006:734)

Gambar 1 terlihat jelas filsafat organisasi di mana pendiri memiliki asumsi, persepsi, dan nilai-nilai, yang harus diseleksi terlebih dahulu. Seleksi yang dilakukan oleh tim ini bertujuan untuk menentukan kriteria yang sesuai. Hasil seleksi tersebut akan dimunculkan ke permukaan yang nantinya akan menjadi karakteristik budaya perusahaan. Pembentukan tim seleksi bertujuan agar kriteria-kriteria yang telah ada (persepsi, asumsi, dan nilai-nilai) tidak dipilih secara subyektif, tetapi di saring terlebih dahulu dari beberapa sumber yang ada pada sumber daya manusia di dalam organisasi. Setelah ditemukan butir-butir penting yang akan dijadikan budaya perusahaan tersebut, manajemen

puncak akan menentukan mana yang sesuai untuk dijalankan dan mana yang harus digugurkan.

**f. Budaya Kuat Lawan Budaya Lemah**

Membedakan budaya kuat dan budaya lemah menjadi semakin populer. Penalarannya adalah bahwa budaya kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku pegawai dan lebih langsung terkait dengan pengurangan tingkat keluar masuknya pegawai. (Robbins, 2006:724).

Dalam budaya kuat, nilai inti organisasi ini dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen pada nilai-nilai itu, maka kuat budaya tersebut. Budaya kuat akan mempunyai pengaruh pada perilaku anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim internal atas pengendalian perilaku yang tinggi. (Robbins, 2006:724).

Satu hasil spesifik dari budaya yang kuat seharusnya adalah menurunnya tingkat keluarnya pegawai. Budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi tersebut. Kebulatan maksud semacam itu membina kekohesifan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Selanjutnya ciri ini mengurangi pegawai untuk meninggalkan organisasi itu. (Robbins, 2006:724).

**B. Kerangka Pikir**

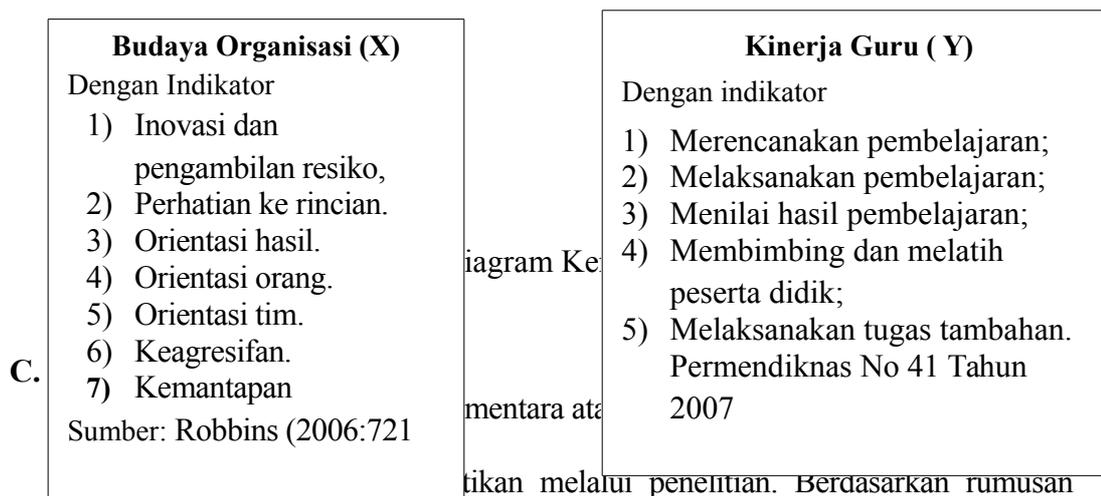
Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh pegawai/ karyawan dalam suatu organisasi

sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran, kinerja guru selain berkenaan dengan derajat penyelesaian tugas-tugas yang dicapai guru, juga merefleksikan seberapa baik guru telah memenuhi persyaratan pekerjaannya, sehingga kinerja diukur dalam artian hasil. Kinerja guru yang maksimal juga diharapkan oleh semua pihak sekolah agar mampu memberikan kontribusi yang maksimal sehingga hasil yang akan dicapai memuaskan.

Banyak factor yang mempengaruhi kinerja baik dalam kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan (*sharedness*) dan intensitas menciptakan iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi. Dalam melihat budaya kuat dan budaya lemah harus dilihat dari beberapa karakteristik. Menurut Robbins (2006:721) karakteristik atau indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut: 1) Inovasi dan pengambilan resiko, 2) Perhatian ke rincian. 3) Orientasi hasil. 4) Orientasi orang. 5) Orientasi tim. 6) Keagresifan. 7) Kemantapan Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, guru yang sudah memahami keseluruhan

nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula. Beberapa penjelasan diatas memberikan suatu model kerangka pikir yang dikembangkan oleh penulis yang dilakukan sebelumnya.

Gambar model kerangka pikir tersebut adalah ditunjukkan pada gambar 2 sebagai berikut :



masalah dan kerangka pemikiran, penulis menarik suatu hipotesis bahwa:  
**“Ada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru pada SMP Islam Terpadu Al-Munir Sukoharjo Tahun 2019”**