

**PENGARUH MEKANISME KERJA DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA
ORGANISASI
(Studi Terhadap Guru Dan Pegawai MAN Sibolga)**

TESIS

**Untuk memenuhi salah satu syarat ujian Guna
memperoleh gelar Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen**



IKHSAN ARDIANSYAH HARAHAP

1715300044

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2020**



**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PENGESAHAN TESIS

NAMA : IKHSAN ARDIANSYAH HARAHAP
N.P.M : 1715300044
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN
JUDUL : PENGARUH MEKANISME KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI (Studi Terhadap Guru Dan Pegawai MAN Sibolga)

MEDAN, 28 AGUSTUS 2020

KETUA PROGRAM STUDI

(Dr. Kiki Farida Ferine, SE.,M.Si)

DIREKTUR PASCA SARJANA



(Dr. M. Nasser, SpKK., FINS DV., AADV D. Law)

PEMBIMBING I

(Dr. Yohny Anwar, SE.,MM.,MH)

PEMBIMBING II

(Dr. Kiki Farida Ferine, SE.,M.Si)

ABSTRAK

PENGARUH MEKANISME KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI (Studi Terhadap Guru dan Pegawai MAN Sibolga)

Oleh :
IKHSAN ARDIANSYAH HARAHAP
NPM : 1715300044

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh mekanisme kerja secara parsial terhadap kinerja organisasi di MAN Sibolga, untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja organisasi di MAN Sibolga, untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh mekanisme kerja dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja organisasi di MAN Sibolga, untuk mengetahui apa saja yang menjadi pendukung pengelolaan mekanisme kerja dan budaya organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi di MAN Sibolga dan untuk mengetahui kendala apa saja yang dihadapi MAN Sibolga dalam pengelolaan mekanisme kerja dan budaya organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini dilakukan di MAN Sibolga yang beralamat di Jalan Jenderal Sudirman No. 114 Kota Sibolga, Sumatera Utara.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa : (1) Mekanisme Kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi pada MAN Sibolga dengan pearson korelasi sebesar 0.936, termasuk dalam kategori tinggi, (2) Budaya Organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi pada MAN Sibolga dengan pearson korelasi sebesar 0.951, termasuk dalam kategori tinggi, (3) Dari perhitungan t statistik Kinerja Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dapat diketahui bahwa nilai sig 0.000 < nilai probabilitas 0.05, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Dimana Mekanisme Kerja mempunyai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (16.364 > 1.686) yang memberikan gambaran Mekanisme Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi, (4) Dari perhitungan t statistik Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dapat diketahui bahwa nilai sig 0.000 < nilai probabilitas 0.05, maka H_2 diterima dan H_0 ditolak. Budaya Organisasi mempunyai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (18.928 > 1.686) yang memberikan gambaran Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi, (5) Nilai F_{hitung} Mekanisme Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi sebesar 389.604 dengan nilai probabilitas (sig) 0.000 < 0.05. Nilai F_{hitung} (389.604) > F_{tabel} (3.23). Maka H_3 diterima, berarti secara bersama-sama (simultan) Mekanisme Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi, (6) Dari perhitungan R^2 dapat disimpulkan bahwa Mekanisme Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh sebesar 95.5% terhadap Kinerja Organisasi, sedangkan 04.5% lainnya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

Kata Kunci : Mekanisme Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Organisasi

Abstrac

INFLUENCE OF WORK MECHANISM AND ORGANIZATIONAL CULTURE PERFORMANCE OF The ORGANIZATION (study of the teachers and supervisors in MAN Sibolga)

By

IKHSAN ARDIANSYAH HARAHAHAP
NPM: 1715300044

This research aims to know and analyse how to influence the work mechanism partially on organizational performance in MAN Sibolga, to know and analyze how the organization's cultural influence is partially to the organizational performance in MAN Sibolga, to know and analyze how to influence the mechanism of the Organization's organizational culture simultaneously on the organizational performance in MAN Sibolga to find out what is supporting the management of work mechanisms and organizational culture in the effort to improve the organizational performance in MAN Sibolga and know what obstacles Faced by MAN Sibolga in the management of organizational mechanisms and cultural organizations in an effort to improve organizational performance. This research was conducted in MAN Sibolga which is located at Jalan jendral Sudirman No. 114 in Sibolga, North Sumatera

From the results of the study can be concluded that: (1) The mechanism of action is influential and significant to the organizational performance in MAN Sibolga with Pearson correlation of 0.936 in the High category, (2) The culture of organizational influence and significant impact on the organizational performance in MAN Sibolga with Pearson Correlation of 0.951, was intended in the high category, (3) from the T calculation of the Organization's performance statistics on the organizational performance can be known that the value of $\text{sig } 0.000 < \text{Probability value } 0.005$, then H1 is accepted and Ho is rejected. Where the mechanism of action has $t_{\text{missing}} > T_{\text{table}} (16.364 > 1.686)$ which provides an overview of the mechanism of action has a significant influence on the organizational performance, (4) from the calculation of $T - \text{Statsistik organization culture to organizational culture}$ it is known that the value of $\text{sig } 0.000 < \text{Probability value } 0.05$ then the H2 accepted Ho rejected organizational culture has a $T\text{-count} > T_{\text{table}} (18.928 > 1.686)$ which gives an overview the organizational culture has a significant influence on the performance of the organisational, (5) The value of F calculate the work mechanism and organizational culture to the organizational performance of 389,604 with a probability value (SIG) $0.000 < 0.05$. Value F count $(389.604) > F_{\text{table}} (3.23)$. Then H3 is accepted, meaning jointly (simultaneous) mechanism of work and organizational culture is significant to the performance of the Organization, (6) from the calculation of R^2 can be concluded that the work mechanism and organizational culture is influential at 95.5% of the organizational performance, while the other 04.5% are influenced by other variables that are not researched.

Keywords: mechanism of action, organizational culture, organizational performance.

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal
Gambar 1.1	Grafik Siswa Masuk PTN Jalur Undangan Tiga Tahun Terakhir	7
Gambar 2.1	Kerangka Pikir	56
Gambar 4.1	Bagan Struktur Organisasi MAN Sibolga T.P. 2019-2020 ..	72

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN TEORITIS	
A. Uraian Teori	11
1. Mekanisme Kerja	11
a. Pengertian Mekanisme	11
b. Pengertian Kerja	12
c. Studi Tentang Mekanisme Kerja	13
d. Mekanisme Kerja di MAN Sibolga	15
2. Budaya Organisasi	20
a. Pengertian Budaya Organisasi	20
b. Karakteristik Budaya Organisasi	21
c. Fungsi Budaya Organisasi	23
d. Pembentukan Budaya Organisasi	26
e. Budaya Kuat dan Budaya Lemah	27
f. Indikator Budaya Organisasi	31
g. Budaya Organisasi di Sekolah	32
3. Kinerja Organisasi	40
a. Kinerja dan Organisasi	40
b. Kinerja Organisasi	44

c. Indikator Kinerja Organisasi	45
d. Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja Organisasi ..	47
e. Faktor Penghambat Kinerja Organisasi	48
B. Penelitian Yang Relevan	49
C. Kerangka Teoritis	54
D. Hipotesa Penelitian	56
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN
A. Pendekatan Penelitian	58
B. Waktu dan Tempat Penelitian	59
C. Populasi dan Sampel Penelitian	60
D. Sumber Data, Variabel dan Skala Pengukuran	62
E. Teknik Pengumpulan Data dan Instrument Penelitian	63
F. Teknik Analisis Data	65
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
A. Hasil Penelitian	70
1. Deskripsi Lokasi Penelitian	70
2. Deskripsi Responden Penelitian	74
3. Deskripsi Hasil Penelitian	76
B. Uji Validitas dan Realibilitas Data	78
C. Analisa Data Penelitian	79
1. Analisis Regresi Linier Berganda	79
2. Pengujian Hipotesis	80
a. Pengujian Secara Parsial (t Test)	80
b. Pengujian Secara Simultan/ Total (F Test)	82
c. Koefisien Determinasi (R ²)	83
D. Pembahasan	83
1. Variabel Mekanisme Kerja	83
2. Variabel Budaya Organisasi	84
3. Variabel Kinerja Organisasi	84

BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan	86
	B. Saran	87
	DAFTAR PUSTAKA	89
	LAMPIRAN LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal
Tabel 1.1	Daftar Sarana dan Prasarana Madrasah	5
Tabel 1.2	Tujuan Alumni Tiga Tahun Terakhir	7
Tabel 2.1	Jenis Nilai dan Perilaku Dasarnya menurut Spranger	32
Tabel 3.1	Rancangan Waktu Penelitian	59
Tabel 3.2	Definisi Operasional Variabel	62
Tabel 3.3	Skor Pernyataan Positif	63
Tabel 4.1	Data Guru Berdasarkan Tingkat Pendidikan	73
Tabel 4.2	Data Guru dan Pegawai	73
Tabel 4.3	Data Siswa dan Tamatan 5 Tahun Terakhir	74
Tabel 4.4	Daya Tampung Madrasah 5 Tahun Terakhir	74
Tabel 4.5	Komposisi Responden Menurut Jenis Kelamin	74
Tabel 4.6	Komposisi Responden Menurut Pendidikan Terakhir	75
Tabel 4.7	Komposisi Responden Menurut Tingkat Usia.....	75
Tabel 4.8	Distribusi Jawaban Responden Variabel X1 (Disiplin Kerja)	76
Tabel 4.9	Distribusi Jawaban Responden Variabel X2 (Budaya Organisasi)	77
Tabel 4.10	Distribusi Jawaban Responden Variabel Y (Kinerja Organisasi)	77
Tabel 4.11	Perhitungan Uji Validitas	78
Tabel 4.12	Perhitungan Uji Reliabilitas	79
Tabel 4.13	Regresi Antar Variabel	80
Tabel 4.14	t Statistik Mekanisme Kerja Terhadap Kinerja Organisasi ...	81

Tabel 4.15 t Statistik Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi...	81
Tabel 4.16 F Statistik	82
Tabel 4.17 R Square (Model Summary)	83

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja organisasi selalu ditempatkan sebagai prioritas lembaga dalam upaya mencapai apa yang menjadi visi, misi dan tujuan organisasi. Semakin baik kinerja yang ditampilkan, maka semakin mungkin organisasi mencapai harapannya, sehingga akan melahirkan banyak upaya untuk mencapainya secara maksimal. Ada banyak cara yang dapat dilakukan organisasi untuk memastikan kinerja organisasi terbentuk sesuai dengan keinginan, cara dimaksud dapat lahir dari dalam organisasi sendiri, maupun cara yang datang dari luar organisasi.

Mekanisme atau sistem kerja dipandang memiliki peranan penting di setiap instansi, baik pemerintahan maupun badan swasta, mekanisme itu sendiri dapat berupa tahapan dalam tata kerja yang harus dilalui para pekerja mulai dari mana asalnya hingga mau kenama tujuan yang akan dicapai, kapan pekerjaan dimulai hingga kapan harus selesai, sampai alat apa yang harus digunakan agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik, inilah yang kemudian melahirkan sistem kerja berupa susunan tata kerja berbentuk pola tertentu dalam menyelesaikan kegiatan organisasi.

Mekanisme kerja dapat berbentuk penjabaran tujuan, sasaran, program kerja, fungsi-fungsi dan kebijaksanaan ke dalam kegiatan-kegiatan pelaksanaan yang nyata dalam organisasi, sehingga penyusunan mekanisme kerja harus memiliki stabilitas dan fleksibilitas yang baik. Stabilitas dapat diartikan bahwa mekanisme kerja mengandung unsur tetap yang menjamin kelancaran dan

kemantapan kerja, sedangkan fleksibilitas mengandung makna tidak kaku, seluruhnya harus luwes sehingga melahirkan kemungkinan adanya pergantian tugas maupun tanggungjawab.

Pada kenyataan yang ada, tidak semua organisasi/ perusahaan mampu mencapai tujuan yang ditentukan dalam tahap perencanaan, hal ini terjadi banyak dikarenakan kurang baiknya pelaksanaan mekanisme kerja pada perusahaan/ organisasi. Hal inilah yang kemudian memaksa organisasi yang ingin mencapai tujuan dan hasil memuaskan memiliki kemampuan menjalankan mekanisme kerja yang dibuat dengan tepat dan akurat, dapat dilakukan standarisasi dan pengendalian kerja, karena apada praktiknya setiap organisasi/ perusahaan mengharapkan pegawai maupun perusahaan memiliki mekanisme kerja yang baik agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Salahsatu langsung yang paling ideal dalam upaya memastikan mekanisme kerja berjalan dengan baik adalah dengan memantapkan Budaya Organisasi sebagai alat ukur atau operasional mekanisme kerja yang diberlakukan dalam organisasi/ perusahaan. Dengan adanya pengembangan budaya organisasi yang terarah seluruh pegawai akan menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu dan bekerja dengan efektivitas. Kemungkinan untuk pegawai yang datang tidak tepat waktu akan berkurang, sehingga mereka bekerja jam kerja yang telah ditentukan.

Budaya Organisasi tidak datang dengan sendirinya, akan tetapi disusun dengan memperhatikan tujuan, fasilitas, peralatan, material, biaya, dan waktu yang tersedia serta sifat dari tugas atau pekerjaan. Dalam penyusunan prosedur kerja dan sistem kerja yang baik, perlu diperhatikan asas-asas penyusunannya,

diantaranya harus dinyatakan secara tertulis dan disusun secara sistematis, serta dituangkan dalam bentuk manual atau pedoman kerja pelaksanaannya dan harus dikomunikasikan secara sistematis kepada semua petugas atau pihak yang bersangkutan atau yang berkepentingan. Oleh karena itu, prosedur kerja dan sistem kerja harus mendapat perhatian yang besar atau sepenuhnya dari pimpinan, baik mengenai personalia, maupun perlengkapan untuk mensukseskan pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan.

Budaya organisasi yang baik dapat membantu para pelaksana maupun semua pihak yang berkepentingan untuk dijadikan sebagai pedoman kerja. Dengan adanya budaya organisasi yang relevan dengan tujuan sangat bermanfaat untuk mengetahui jenis pekerjaan, tahapan, dan bagian pekerjaan yang bagaimanakah yang diperlukan untuk penyelesaian suatu bidang tugas. Penyusunan dan pelaksanaan konsep budaya organisasi harus dilakukan secara efisien yang artinya, usaha tersebut mampu memberikan hasil yang maksimal baik dalam hal kualitas maupun kuantitasnya.

Sebagai lembaga pendidikan yang mengelola pendidikan menengah atas, MAN Sibolga tentu berada pada posisi yang sama dengan lembaga lainnya, seluruh upaya akan dilakukan dengan maksimal agar kinerja organisasi dapat terus menunjukkan trend positif dan menanjak dengan baik, hanya dengan demikian peluang untuk mampu mencapai visi, misi dan tujuan dapat tercapai dengan baik.

Dalam hal Mekanisme kerja dan budaya organisasi, MAN Sibolga pada dasarnya sudah memilikinya, mekanisme dan budaya organisasi yang diterapkan bersama sama dengan seluruh kepentingan yang ada di lembaga, tentu dengan mempedomani beberapa hal yang berkaitan, mulai dari Undang Undang,

Keputusan Menteri Agama, Keputusan Direktur Jendral Pendidikan Islam, hingga Petunjuk Teknis (Juknis) maupun Petunjuk Pelaksanaan (Juklak) yang dikeluarkan Kementerian Agama dari berbagai tingkatan, khususnya Kementerian Agama.

Mengenai mekanisme kerja, seluruh satuan kerja di lingkungan Kementerian Agama merujuk kepada Peraturan Menteri Agama (PMA) Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama, dimana dalam PMA ini dimuat proses dan mekanisme kerja seluruh satuan kerja dari pusat hingga madrasah sebagai satuan kerja terkecil. Sedangkan mengenai budaya kerja, Kementerian Agama mengenal konsep 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama yang meliputi :

1. **INTEGRITAS** : Keselarasan Antara Hati, Pikiran, Perkataan Dan Perbuatan Yang Baik Dan Benar
2. **PROFESIONALITAS** : Bekerja Secara Disiplin, Kompeten Dan Tepat Waktu Dengan Hasil Terbaik
3. **INOVASI** : Menyempurnakan Yang Sudah Ada Dan Mengkreasi Hal Baru Yang Lebih Baik
4. **TANGGUNG JAWAB** : Bekerja Secara Tuntas Dan Konsekuen
5. **KETELADANAN** : Menjadi Contoh Yang Baik Bagi Orang Lain

Dalam hal mekanisme kerja dan budaya organisasi yang lebih spesifik, MAN Sibolga menuangkannya dalam Visi dan Misi yang tepat mengarah kepada harapan akan lahirnya keluaran yang berkualitas. Visi MAN Sibolga adalah **"Menghasilkan lulusan yang Islami, berilmu pengetahuan, terampil dan peduli terhadap lingkungan"** . Visi ini menggambarkan keinginan dan harapan lembaga dapat melahirkan lulusan yang tidak hanya sekedar Islami, tidak hanya

sebatas memiliki pengetahuan semata, akan tetapi juga memiliki keterampilan sesuai dengan potensi masing masing ditambah adanya kepedulian terhadap lingkungan. Hal ini penting, bukan hanya karena keberadaan MAN Sibolga sebagai Sekolah Adiwiyata, akan tetapi potensi daerah khususnya Kota Sibolga sepenuhnya mengandalkan kelestarian lingkungan.

Untuk mencapai visi yang telah ditetapkan, MAN Sibolga memiliki beberapa misi yang diharapkan mampu menjembatani lembaga mencapai visi yang diharapkan, mulai dari membudayakan kehidupan yang Islami dalam lingkungan madrasah bagi seluruh warga madrasah, meningkatkan kedisiplinan, meningkatkan kerjasama, membangun pelatihan pelatihan, memaksimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada pada Madrasah, hingga menjalin kemitraan dengan berbagai komponen seperti instansi pemerintah, BUMN, Organisasi, dan lainnya.

Untuk mendukung visi dan misi dimaksud, MAN Sibolga terus berupaya meningkatkan potensi sarana dan prasarana penunjang, karena pada faktanya, suatu program akan lebih baik dan memiliki peluang berhasil baik jika di dukung oleh keberadaan sarana dan prasarana yang mendukung. Tanpa adanya sarana dan prasarana pendukung, sangat mustahil program lembaga pendidikan dapat berjalan dengan baik.

Tabel 1.1 Daftar Sarana dan Prasarana Madrasah

No	Fasilitas	Luas (m ²)	Jumlah	Keadaan	Ket
1.	Ruang Teori / Kelas	1.664	17 buah	baik	
2.	Laboratorium Kimia	125	1 buah	baik	
3.	Laboratorium Biologi	120	1 buah	baik	
4.	Laboratorium Fisika	120	1 buah	baik	
5.	Laboratorium Komputer	72	2 buah	baik	
6.	Perpustakaan	1200	2 buah	baik	
7.	Bengkel Ketrampilan	128	1 buah	baik	

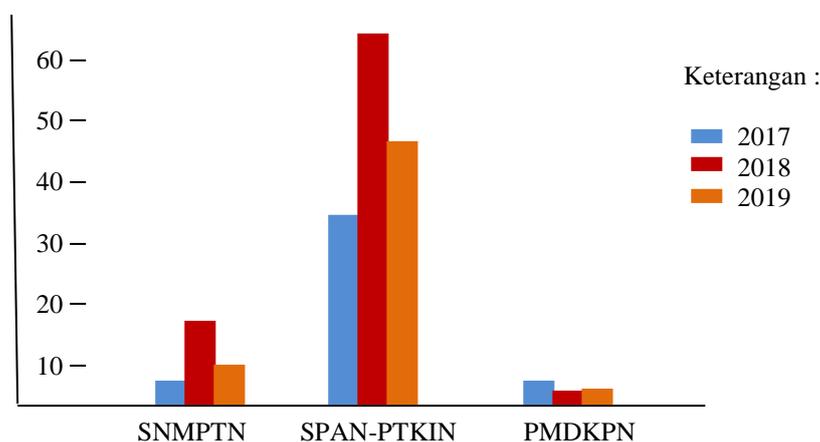
8.	Ruang UKS	12	1 buah	baik	Menam pung 400 orang
9.	Kopsis	18	1 buah	baik	
10.	Ruang BP/ BK	32	1 buah	baik	
11.	Ruang Kepala	17.5	1 buah	baik	
12.	Ruang Guru	82	1 buah	baik	
13.	Ruang TU	128	1 buah	baik	
14.	Ruang .OSIS	72	1 buah	rusak	
15.	Kamar Mandi / WC Guru	24	4 buah	baik	
16.	Kamar Mandi / WC Siswa	9	20 buah	baik	
17.	Gudang	49.5	5 buah	baik	
18.	Kantin	90	2 buah	baik	
19.	Pramuka	64	1 buah	baik	
20.	Lapangan Volly	48	1 buah	baik	
21.	Pos Satpam	4	1 buah	baik	
22.	Ruang Server	15	1 buah	baik	
23.	Ruang UBK (CBT)	64	1 buah	baik	

Sumber : Bagian Tata Usaha MAN Sibolga, Data Diolah, 2020

Salahsatu indikator bagaimana mekanisme kerja dan budaya organisasi dipandang berhasil bagi lembaga pendidikan menengah atas adalah keberhasilan para alumni masuk ke perguruan tinggi negeri dari berbagai jalur undangan yakni Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN), Seleksi Prestasi Akademik Nasional Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (SPAN-PTKIN) dan Penelusuran Minat dan Kemampuan Politeknik Negeri (PMDKPN), atau melalui jalur lain (ujian) seperti Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN) untuk perguruan tinggi umum atau Ujian Masuk Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (UMPTKIN) untuk perguruan tinggi yang dibawah naungan Kementerian Agama.

Dalam hal ini, MAN Sibolga pada tiga tahun terakhir mengalami pasang surut, ada yang naik akan tetapi ada juga yang mengalami penurunan yang cukup tinggi. Yang menjadi alasan terbesar pasang surutnya hasil tersebut karena setiap tahun minat untuk menuju perguruan tinggi negeri berkurang akibat meningkatnya keinginan untuk masuk perguruan tinggi kesehatan seperti Akademi Keperawatan

(AKPER), Akademi Kebidanan (AKBID) dan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKES) yang kuantitas dan kualitasnya terus meningkat dan merambah ke daerah tingkat kabupaten/kota.



Gambar 1.1 Grafik Siswa Masuk PTN Jalur Undangan Tiga Tahun Terakhir

Disamping kondisi naik turun dimaksud, alumni MAN Sibolga yang berhasil melalui jalur ujian pada tiga tahun terakhir juga cukup menggembirakan, baik melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN) maupun Ujian Masuk Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (UM-PTKIN) di berbagai perguruan tinggi yang ada di Indonesia, sedangkan jumlah alumni yang memilih masuk perguruan tinggi kesehatan setiap tahun terus meningkat, dimana ada 11 orang pada tahun 2017 meningkat menjadi 16 pada tahun 2018 dan menjadi 23 pada tahun 2019.

Tabel 1.2 Tujuan Alumni Tiga Tahun Terakhir

No	Jalur	Tahun			Keterangan
		2017	2018	2019	
1	Undangan				
	a. SNMPTN	7	18	10	
	b. SPAN-PTKIN	34	62	45	
	c. PMDKPN	5	3	4	
2	Ujian				
	a. SBMPTN	3	5	11	
	b. UM-PTKIN	10	13	22	
3	PTS				

	a. PTS Kesehatan	11	16	23	
	b. Lainnya	25	30	32	
	Jumlah Melanjut	95	147	148	
	Tidak Melanjut	28	7	13	
	Jumlah Lulusan	123	154	161	
	Persentase (%)	77,24%	95,45%	91,92%	

Sumber : Bagian Tata Usaha MAN Sibolga, Data diolah, 2020

Akan tetapi, sebuah organisasi sekuat dan seoptimal manapun tetap akan menghadapi kemungkinan kendala yang pada waktu waktu tertentu dapat menghambat kinerja organisasi, baik yang bersifat sebagian maupun yang berdampak menyeluruh. Dalam hal ini MAN Sibolga juga memiliki beberapa kendala yang dapat menjadi titik lemah organisasi dalam mengoptimalkan kinerja. Kelemahan kelemahan ini dalam kegiatan operasional secara teknis maupun non teknis memberikan kendala, misalnya pola organisasi yang vertikal, dimana untuk tingkat madrasah aliyah atasan langsungnya adalah Kantor Wilayah Kementerian Agama yang berada di Ibukota Propinsi.

Kendala jarak menjadi titik lemah awal, kemudian banyaknya peluang lahirnya regulasi dari berbagai tingkatan yang tidak menutup kemungkinan mengakibatkan munculnya kontradiktif dengan harapan yang dicanangkan madrasah, atau bahkan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Dalam hal ini, MAN Sibolga lebih memilih pendekatan minimalis, artinya tidak bersikeras menghindarkan diri dari kendala, akan tetapi sebisa mungkin mengorganisir kendala sehingga tidak lebih jauh memberi pengaruh negatif bagi kinerja organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, peneliti tertarik untuk mengkaji permasalahan tersebut lebih lanjut, hasil penelitian akan dituangkan dalam bentuk Tesis, dengan judul : **PENGARUH MEKANISME KERJA DAN**

BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI (Studi Terhadap Guru dan Pegawai MAN Sibolga).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dijelaskan bahwa mekanisme kerja maupun budaya organisasi memiliki arti penting bagi organisasi, khususnya dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi secara utuh dan menyeluruh. Sehingga dalam hal ini, penulis merumuskan masalah dalam penelitian yakni :

1. Apakah mekanisme kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi di MAN Sibolga
2. Apakah Budaya Organisasi memberikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi di MAN Sibolga ?
3. Apakah Mekanisme Kerja dan Budaya Organisasi secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja organisasi di MAN Sibolga ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh mekanisme kerja terhadap kinerja organisasi di MAN Sibolga.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi di MAN Sibolga.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh mekanisme kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi di MAN Sibolga.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian diharapkan memberikan manfaat kepada beberapa pihak yang berkaitan, yakni :

1. Bagi penulis, sebagai bahan informasi dan masukan untuk meningkatkan pengetahuan dan pengalaman pembelajaran, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh mekanisme kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi di MAN Sibolga.
2. Bagi MAN Sibolga. Sebagai bahan informasi dan masukan bagi pengelola lembaga untuk meningkatkan kinerja organisasi, khususnya yang berkaitan dengan mekanisme kerja dan budaya organisasi.
3. Bagi Universitas Pembangunan Panca Budi Medan, dapat ditempatkan di perpustakaan kampus sebagai bahan kepustakaan dan data banding bagi penelitian sejenis yang mungkin berlangsung pada masa yang akan datang.
4. Bagi Masyarakat Pengguna, untuk meningkatkan pengetahuan dan informasi mengenai kinerja organisasi MAN Sibolga, khususnya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan mekanisme kerja dan budaya organisasi.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori

1. Mekanisme Kerja

a. Pengertian Mekanisme

Dalam melaksanakan kegiatan, sebuah organisasi memerlukan langkah-langkah yang sistematis untuk mempermudah pencapaian suatu tujuan dan meminimalkan tingkat kegagalan, hal ini sering disebut dengan mekanisme yang merupakan suatu proses cara kerja atau tata cara pelaksanaan suatu program atau rangkaian aktivitas yang dilaksanakan oleh sebuah organisasi untuk mendapatkan hasil dari apa yang telah direncanakan oleh badan organisasi tersebut.

Menurut **Poerwadarmita (2003: 757)** mekanisme adalah seluk beluk atau cara kerja suatu alat (perkakas) dan sebagainya. Secara umum mekanisme adalah mengetahui bagaimana cara menggunakan suatu alat sehingga kita tahu sampai dimana kemampuan suatu alat tersebut bekerja, **Yani (2000: 275)** mengatakan, mekanisme adalah cara kerja suatu badan atau organisasi atau perkumpulan hal saling bekerja.

Moenir (2001: 53) menjelaskan, mekanisme merupakan suatu rangkaian kerja sebuah alat untuk menyelesaikan sebuah masalah yang berhubungan dengan proses kerja untuk mengurangi kegagalan sehingga menghasilkan hasil yang maksimal.

Dari definisi tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa mekanisme adalah cara kerja suatu alat dalam sebuah badan atau organisasi yang saling berhubungan

untuk menghasilkan yang maksimal sehingga tercapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

b. Pengertian Kerja

Kerja merupakan sesuatu yang dikeluarkan oleh seseorang sebagai profesi, sengaja dilakukan untuk mendapatkan penghasilan. Kerja dapat juga diartikan sebagai pengeluaran energi untuk kegiatan yang dibutuhkan oleh seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut **Franz Von Magnis** (dalam **Anogara, 2009: 11**), pekerjaan adalah “kegiatan yang direncanakan”. Sedangkan **Hegel** (dalam **Anogara, 2009: 12**) menambahkan bahwa “inti pekerjaan adalah kesadaran manusia”.

Dari pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa pekerjaan memungkinkan orang untuk dapat menyatakan diri secara objektif ke dunia ini, sehingga ia dan orang lain dapat memandang dan memahami kebenaran dirinya.

Menurut **Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005: 554)** kerja diartikan sebagai kegiatan untuk melakukan sesuatu yang dilakukan atau diperbuat dan sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah, mata pencaharian. **Moh. Thayeb Manribu (1998: 27)** lebih jauh menjelaskan kerja diartikan sebagai suatu kelompok aktivitas, tugas atau kewajiban yang sama dan dibayar, yang memerlukan atribut-atribut yang sama dalam suatu organisasi tertentu. Menurut **Poerwadarminta (2002: 492)** kerja adalah melakukan sesuatu, sedangkan menurut **Taliziduhu Ndraha (1991: 1)**, kerja adalah proses penciptaan atau pembentukan nilai baru pada suatu unit sumber daya, perubahan atau penambahan nilai pada suatu unit alat pemenuhan kebutuhan yang ada.

Menurut **B. Renita (2006: 125)** kerja dipandang dari sudut sosial merupakan kegiatan yang dilakukan dalam upaya untuk mewujudkan kesejahteraan umum, terutama bagi orang-orang terdekat (keluarga) dan masyarakat, untuk mempertahankan dan mengembangkan kehidupan, sedangkan dari sudut rohani atau religius, kerja adalah suatu upaya untuk mengatur dunia sesuai dengan kehendak Sang Pencipta. Dalam hal ini, bekerja merupakan suatu komitmen hidup yang harus dipertanggungjawabkan kepada Tuhan.

Sedangkan menurut **Dewa Ketut (1993: 17)** kerja adalah sebagai suatu rangkaian pekerjaan-pekerjaan, jabatan-jabatan dan kedudukan yang mengarah pada kehidupan dalam dunia kerja.

Ada beberapa jenis pekerja yaitu :

- 1) *Workaholic* yaitu orang yang kecanduan kerja, sangat terikat pada pekerjaan dan tidak bisa berhenti bekerja.
- 2) *Workshy* yaitu orang yang malas bekerja, tidak mau melakukan pekerjaan, dan pekerjaan sesuatu yang menjijikan.
- 3) *Work Tolerant* yaitu orang yang bekerja sesedikit mungkin untuk mendapatkan hasil yang maksimum dan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak disenangi tetapi harus dilakukan. (**B. Renita, 2006: 127**)

Selanjutnya, **May Smith** (dalam **Anogara, 2009: 12**) menyatakan bahwa “tujuan kerja adalah untuk hidup”. Dengan demikian, mereka yang menukarkan kegiatan fisik atau kegiatan otak dengan sarana kebutuhan hidup, berarti bekerja.

c. Studi Tentang Mekanisme Kerja

Mekanisme kerja dalam suatu organisasi merupakan perwujudan atau penjabaran dari struktur organisasi yang telah ditentukan, dapat berupa harapan

manajemen secara absolute, atau mengikuti perkembangan keadaan perusahaan dari berbagai sudut pandang, sehingga jelas bahwa terdapat kaitan yang sangat erat antara struktur organisasi dengan mekanismenya kerja.

Mekanisme kerja, bagaimanapun memang perlu ditetapkan, hal tersebut dilakukan agar arus lalu lintas informasi maupun pendelegasian tugas dapat berjalan pada alur yang tepat dan sesuai. Bila mekanisme kerja yang telah disepakati dilanggar, akan dapat mengakibatkan hubungan yang kurang baik di antara para anggota staf atau antara staf dengan manajer/ pimpinan, hal ini pula yang memaksa manajemen tidak dapat memaksakan pola secara mandiri, akan lebih baik jika membuka diri dan menyesuaikan dengan kebutuhan semua personil yang ada dalam organisasi/ perusahaan.

Pada akhirnya menurut **Benneth** (dalam **Anogara, 2009: 12**), orientasi manusia dalam bekerja dapat menjadi ukuran yang baik untuk melihat apakah mekanisme kerja dapat dikategorikan sesuai dengan kebutuhan organisasi, dimana sebaiknya memenuhi beberapa indikator, yakni :

- 1) Orientasi Ekonomi (*Instrumental*) yaitu pekerja memandang pekerjaan dari sudut uang yang didapat.
- 2) Orientasi Sosial (*Relasional*) yaitu pekerjaan sebagai suatu lingkungan sosial yang didominasi oleh hubungan interpersonal/ loyalitas personal
- 3) Orientasi Psikologis (*Personal*) yaitu pekerja mengembangkan diri dan memenuhi kebutuhannya dari pekerjaan yang dilakukan.

Ukuran-ukuran dimaksud tentu menjadi begitu penting karena dapat menjadi rujukan sempurna bagi organisasi/ perusahaan untuk mengetahui bagaimana lebih memastikan adanya jaminan optimalisasi operasional kegiatan.

d. Mekanisme Kerja di MAN Sibolga

MAN Sibolga merupakan salahsatu Satuan Kerja (Satker) yang bertanggung jawab langsung ke Kantor Wilayah Kementerian Agama, dalam hal ini kantor wilayah Provinsi Sumatera Utara melalui Kepala Bidang Pendidikan Madrasah (Penmad), sedangkan untuk Kementerian Agama tingkat Kabupaten/ Kota Madrasah Aliyah hanya dalam lingkaran koordinasi, hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama dan Peraturan Menteri Agama Nomor 90 tahun 2013 Tentang Penyelenggaraan Madrasah dilingkungan Kementerian Agama.

Perkembangan dan tantangan masa depan, antara lain perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, globalisasi yang sangat cepat, era informasi, dan berubahnya kesadaran masyarakat dan orang tua terhadap pendidikan menjadi pertimbangan Madrasah sekaligus merespon tantangan tersebut dan menjadikannya sebagai peluang. Madrasah Aliyah Negeri Sibolga memiliki citra moral yang menggambarkan profil Madrasah yang diinginkan di masa datang yang diwujudkan dalam Visi Madrasah :

”Menghasilkan lulusan yang Islami, berilmu pengetahuan, terampil dan peduli terhadap lingkungan .”

Dengan indikator visi:

- 1) Memiliki keyakinan yang istiqomah terhadap ajaran agama Islam dan pelaksanaannya dalam kehidupannya
- 2) Menjadi golongan orang baik-baik dalam lingkungan masyarakatnya
- 3) Memiliki prestasi akademik atau non akademik

- 4) Memiliki motivasi yang tinggi untuk melanjutkan pendidikan ke Jenjang yang lebih tinggi
- 5) Memiliki keterampilan dan kecakapan hidup sesuai bakat dan minatnya
- 6) Memiliki tanggung jawab terhadap perlindungan, pemanfaatan dan pelestarian lingkungan.

Untuk mencapai visi yang telah ditetapkan diatas maka disusunlah misi Madrasah sebagai berikut :

- 1) Membudayakan kehidupan yang Islami dalam lingkungan madrasah (seluruh warga madrasah).
- 2) Meningkatkan disiplin seluruh warga Madrasah, baik dalam pembelajaran maupun keberadaan dalam lingkungan Madrasah.
- 3) Meningkatkan kerjasama antar seluruh warga Madrasah.
- 4) Melatih peserta didik supaya lebih memiliki prestasi akademik atau non akademik, berfikir logis dan ilmiah
- 5) Mengarahkan peserta didik supaya lebih memiliki motivasi yang tinggi untuk melanjutkan pendidikan ke Jenjang yang lebih tinggi
- 6) Membimbing peserta didik untuk lebih memiliki keterampilan dan kecakapan hidup sesuai bakat dan minatnya.
- 7) Mengembangkan model model pembelajaran yang lebih kreatifif dan berdaya guna serta berwawasan lingkungan.
- 8) Mengelola lingkungan Madrasah supaya lebih nyaman, rindang, dan sehat, sehingga warga Madrasah lebih betah berada di Madrasah.
- 9) Memaksimalkan fungsi lingkungan sebagai sumber belajar.

- 10) Memiliki tanggung jawab terhadap perlindungan, pemanfaatan dan pelestarian lingkungan.
- 11) Memaksimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada pada Madrasah.
- 12) Menjalinkan kemitraan dengan berbagai komponen seperti instansi pemerintah, BUMN, Organisasi, dan lainnya.

Dengan visi dan misi yang ada, MAN Sibolga memiliki tujuan menyiapkan peserta didik menjadi lulusan yang memiliki keperibadian berkarakter akhlakul karimah, cerdas, berwawasan dan berilmu pengetahuan, melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi, memiliki keterampilan untuk hidup mandiri, cinta alam serta dapat menjadi teladan bagi lingkungannya.

- 1) Tujuan Jangka Pendek (1Tahun)
 - (a) Siswa kelas XII tamat dan lulus 100 %
 - (b) Rata-rata Nilai UN Lulusan Minimal 5,50
 - (c) 75 % lulusannya dapat melanjutkan ke perguruan tinggi
 - (d) Terlaksananya proses pembelajaran secara interaktif, efektif dan efisien.
 - (e) Siswa memiliki motivasi dan disiplin tinggi dalam belajar
 - (f) Siswa memiliki motivasi dan disiplin dalam menjalankan ibadah
 - (g) Meningkatnya profesionalisme guru dalam menjalankan tugas
 - (h) Terpilihnya siswa/siswi paskibra untuk tingkat kota dan Provinsi.
 - (i) Terbentuknya Tim Olimpiade Sains/ Kompetisi Sains Madrasah dan berprestasi di tingkat kota dan provinsi
 - (j) Terpilihnya Madrasah sebagai sekolah adiwiyata tingkat kota/provinsi

- (k) Meningkatnya kegiatan ekstrakurikuler wajib pramuka pada Gudep 12.153-12.154 MAN Sibolga dan berbagai satuan karya yang ada dilingkungan kwarcab Kota Sibolga
 - (l) Meningkatnya kegiatan ekstrakurikuler lainnya sesuai program
- (2) Tujuan Jangka Menengah (4 tahun)
- (a) 100 % siswa kelas XII tamat dan lulus tiap tahun pelajaran
 - (b) Tercapainya rata-rata Nilai UN lulusan minimal 6,00
 - (c) 85 % lulusannya dapat melanjutkan ke perguruan tinggi
 - (d) Terlaksananya proses pembelajaran secara interaktif, efektif dan efisien.
 - (e) Siswa memiliki disiplin tinggi dalam belajar dan taat beribadah.
 - (f) Meningkatnya profesionalisme guru dalam menjalankan tugas
 - (g) Terpilihnya Madrasah sebagai sekolah adiwiyata tingkat provinsi/ Nasional
 - (h) Berhasilnya siswa sebagai juara dalam mengikuti perlombaan mata pelajaran, olah raga, kesenian tingkat provinsi.
 - (i) Terlaksananya proses pembelajaran dengan dua bahasa (Bilingual) untuk beberapa kelas
 - (j) Berhasilnya siswa sebagai juara dalam perlombaan, Aksioma, KSM dan LKIR tingkat provinsi.
 - (k) Tersedianya ruang pertemuan/aula
- (3) Tujuan Jangka Panjang
- (a) 100 % siswa kelas XII tamat dan lulus tiap tahun pelajaran
 - (b) Tercapainya rata-rata Nilai UN lulusan minimal 7,50
 - (c) 95 % lulusannya dapat melanjutkan ke perguruan tinggi

- (d) Terlaksananya proses pembelajaran secara efektif dan efisien.
- (e) Siswa memiliki disiplin tinggi dalam belajar dan taat beribadah.
- (f) Meningkatnya profesionalisme guru dalam menjalankan tugas
- (g) Terlaksananya proses pembelajaran dengan dua bahasa (Bilingual) untuk seluruh kelas
- (h) Terpilihnya Madrasah sebagai sekolah adiwiyata mandiri tingkat Nasional
- (i) Berhasilnya siswa sebagai juara dalam perlombaan, Aksioma, KSM dan LKIR tingkat Nasional.
- (j) Tercapainya tujuan yang terkandung dalam visi sekolah

Untuk menjalankan semua fungsi yang ada, MAN Sibolga memiliki beberapa perangkat yang menjadi alat ukur berjalannya mekanisme kerja sesuai dengan yang diharapkan, antara lain :

- 1) Surat Keputusan Kepala MAN Sibolga Nomor 192 Tahun 2020 Tentang Pemberlakuan Kurikulum di lingkungan MAN Sibolga Tahun 2020;
- 2) Surat Keputusan Kepala MAN Sibolga Nomor 196 Tahun 2020 Tentang Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) di Lingkungan MAN Sibolga Tahun 2020;
- 3) Surat Keputusan Kepala MAN Sibolga Nomor 197 Tahun 2020 Tentang Kriteria Kenaikan Kelas dan Kelulusan di Lingkungan MAN Sibolga Tahun 2020;
- 4) Surat Keputusan Kepala MAN Sibolga Nomor 198 Tahun 2020 Tentang Pembagian Jam Pelajaran MAN Sibolga Tahun 2020;

- 5) Surat Keputusan Kepala MAN Sibolga Nomor 199 Tahun 2020 Tentang Pemberlakuan Standar Operasional Prosedur (SOP) di Lingkungan MAN Sibolga.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Husein Umar (2010: 207) mengatakan budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama.

Suharsono (2012: 190), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah perilaku konvensional masyarakatnya dan mempengaruhi perilaku anggotanya meskipun sebagian besar tidak disadarinya. Sedangkan **Darmawan (2013: 143)** mengatakan bahwa, Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lain.

Menurut **Peter F. Drucker** dalam **Tika (2006:4)** mengatakan bahwa, budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota anggota baru dengan berbagai cara sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah masalah terkait.

Berdasarkan beberapa pandangan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan keyakinan dan nilai bersama yang dianut oleh anggota di dalam organisasi dan sebagai pedoman dalam menjalankan kegiatan di dalam organisasi, yang mengarah pada perilaku-perilaku yang dianggap tepat dan menjadi pembeda dari organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik-karakteristik budaya organisasi menurut **Stephen P. Robbin** dalam **Tika (2006 : 10)** adalah :

- 1) **Inisiatif Individual.** Yaitu Tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.
- 2) **Toleransi terhadap tindakan beresiko.** Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.
- 3) **Pengarahan.** Pengarahan dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.
- 4) **Integrasi.** Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang

terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

- 5) Dukungan manajemen. Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.
- 6) Kontrol. Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi atau perusahaan.
- 7) Identitas. Dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.
- 8) Sistem imbalan. Sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- 9) Toleransi terhadap konflik. Sejauh mana para pegawai atau karyawan di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

- 10) Pola komunikasi. Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat

terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai peranan penting dalam kehidupan organisasi. **Tika, Moh. Pabundu (2006 : 14)** menyatakan terdapat sepuluh fungsi utama budaya organisasi, yakni :

- 1) *Pertama*, sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
- 2) *Kedua*, sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau perusahaan. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
- 3) *Ketiga*, mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
- 4) *Keempat*, sebagai mekanisme dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.

- 5) *Kelima*, sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
- 6) *Keenam*, membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
- 7) *Ketujuh*, sebagai saran untuk menyelesaikan masalahmasalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
- 8) *Kedelapan*, sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, stegmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
- 9) *Kesembilan*, sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.
- 10) *Kesepuluh*, sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi bisa menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalahmasalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa

ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas perilaku anggota-anggota organisasi.

Kreitner dan Kinichi dalam **Wibowo (2010: 49)** mengatakan bahwa, beberapa arti penting budaya organisasi bagi kehidupan organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Memberi anggota identitas. Dengan budaya organisasi yang diciptakan dan diterapkan dalam aktivitas organisasi maka dianggap khas oleh setiap individu yang menjadi anggota organisasi itu. Kekhasan itulah yang kemudian menjadi atau memberi identitas bagi individu.
- 2) Memfasilitasi komitmen kolektif. Dengan menerapkan budaya yang khas maka dapat membantu individu secara kolektif membentuk perilakunya sesuai dengan budaya dalam organisasi itu. Dengan demikian maka organisasi pada dasarnya memberikan kesempatan kepada setiap individu untuk membentuk komitmen pribadinya secara kolektif. Akhirnya setiap anggota merasa bangga menjadi bagian dari organisasi itu.
- 3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Dengan terbentuknya komitmen yang tinggi maka dapat memudahkan pengelolaan berbagai potensi konflik yang terjadi di organisasi. Dengan adanya kesepakatan bersama tentang apa yang seharusnya dilakukan dan dicapai dalam organisasi itu, membuat lingkungan organisasi dan interaksi antar individu dalam organisasi itu lebih stabil. Peran budaya sebagai alat untuk meningkatkan kohesivitas karyawan dan menyatukan berbagai komponen organisasi yang memiliki cara pandang berbeda.

- 4) Membentuk perilaku. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membentuk perilaku setiap individu dalam organisasi. Pada dasarnya setiap individu yang menjadi anggota suatu organisasi harus mengenal, menerapkan dan mengembangkan budaya organisasinya. Budaya organisasi tidak statis, tetapi dinamis atau berubah (dapat berubah).

d. Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya. Menurut **Tika, Moh. Pabundu (2006 : 16)** Ada beberapa poin yang berpengaruh terhadap pembentukan suatu budaya organisasi. Poin tersebut adalah :

- 1) Lingkungan usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Untuk itu, organisasi harus melakukan tindakantindakan untuk mengatasi kondisi tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

- 2) Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan

atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang berbeda dengan organisasi lainnya, dan dapat dijadikan harapan konsumen untuk memperoleh kualitas pelayanan yang baik.

3) Panutan atau keteladanan

Panutan bisa berasal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Panutan ini bias menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi.

4) Ritual

Ritual adalah deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai usaha organisasi itu, tujuan apakah yang penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan oleh organisasi-organisasi dalam rangka memberikan penghargaan bagi anggotanya.

5) Jaringan budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

e. Budaya Kuat dan Budaya Lemah

Beberapa budaya organisasi dapat dikatakan kuat sedangkan yang lainnya dapat dikatakan lemah. Menurut **Vijay Sathe** dalam **Tika (2006 : 108)**, budaya organisasi yang kuat adalah budaya organisasi yang ideal dimana kekuatan budaya

mempengaruhi intensitas pelaku. Disamping faktor kepemimpinan, ada dua factor besar yang juga ikut menentukan kekuatan budaya organisasi, yaitu kebersamaan dan intensitas. Kebersamaan dapat ditunjukkan dengan besarnya derajat kesamaan yang dimiliki oleh para anggota organisasi tentang nilai-nilai inti. Sedangkan intensitas adalah derajat komitmen para anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti budaya organisasi.

Pada organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan. Organisasi atau perusahaan memberikan tempat khusus kepada pegawai teladan perusahaan. Dijumpai banyak ritual, mulai yang sederhana sampai yang mewah. Memiliki jaringan yang kultural yang menampung cerita-cerita tentang kehebatanpara pegawai teladan. Jadi budaya organisasi yang kuat membantu perusahaan member kepastian kepada seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan.

Budaya organisasi yang lemah adalah budaya organisasi yang kurang didukung secara luas oleh para anggotanya dan sangat dipaksakan, serta memberi pengaruh negatif pada organisasi karena akan memberi arah yang salah kepada para pegawainya. Selain itu, dalam organisasi yang memiliki budaya organisasi yang lemah mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain, kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi, dan

anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan sendiri.

Jika hal ini terjadi pada perusahaan, maka tugas-tugas tidak dapat dilakukan dengan baik. Hal ini terlihat dari kurangnya motivasi atau semangat kerja, timbul kecurigaan-kecurigaan, komunikasi kurang lancar, lunturnya loyalitas atau kesetiaan pada tugas utamanya dan komitmen pegawai perusahaan. Akibatnya, perusahaan menjadi tidak efektif dan kurang kompetitif.

Untuk memperkuat budaya organisasi, menurut **Tika, Moh. Pabundu (2006 : 20)** ada beberapa langkah kegiatan yang dapat dilakukan oleh pemimpin organisasi disini disebut pendiri, pemimpin puncak, dan para manajer.

1) Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi

Pimpinan organisasi perlu memantapkan nilai-nilai dasar tersebut agar dapat dipakai sebagai pedoman berperilaku bagi karyawan. Dalam nilai-nilai budaya perlu dijelaskan apa yang merupakan perintah atau anjuran, mana yang merupakan larangan, kegiatan apa yang bisa mendapatkan penghargaan dan kegiatan yang bisa mendapatkan hukuman, dan sebagainya.

2) Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi

Arah pembinaan adalah agar nilai-nilai dasar yang menjadi budaya organisasi dapat dipahami, dihayati, dan dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru. Pembinaan terhadap anggota organisasi dapat dilakukan melalui bimbingan dan pelatihan.

3) Memberikan contoh teladan

Dalam menanamkan dan memperkuat nilai-nilai budaya kepada anggota organisasi, pimpinan organisasi perlu memberikan keteladanan dan kejujuran

dalam berperilaku dengan berpedoman pada nilai-nilai budaya yang telah ditetapkan. Hal ini sangat berpengaruh dan dapat mempercepat penanaman dan perkuatan budaya organisasi kepada seluruh anggota organisasi.

4) Membuat acara-acara rutinitas

Acara-acara rutinitas seperti rekreasi bersama dapat memberikan motivasi kepada anggota-anggota organisasi dengan keyakinan bahwa dia adalah bagian dari keluarga besar organisasi. Selain itu, secara tidak langsung merupakan perekat bagi anggota-anggota organisasi dalam menanamkan dan memperkuat budaya organisasi.

5) Memberikan penilaian dan penghargaan

Pemberian penghargaan kepada anggota-anggota organisasi dapat merangsang anggota untuk dapat berperilaku sesuai dengan nilai-nilai budaya yang ditanamkan.

6) Tanggap terhadap masalah eksternal dan internal

Masalah-masalah eksternal seperti persaingan, pelanggan, penguasaan pasar, peraturan pemerintah dan masalah-masalah internal seperti tuntutan pegawai atau karyawan, konflik dalam organisasi perlu diantisipasi dan ditanggapi melalui budaya organisasi.

7) Koordinasi dan control

Koordinasi dapat dilakukan melalui rapat-rapat resmi, atau koordinasi antar pejabat secara berjenjang. Dan untuk mengetahui perilaku anggota-anggota organisasi perlu dilakukan pengontrolan dan pengawasan secara berkala. Hasil pengawasan dapat dijadikan sebagai umpan balik untuk memperkuat budaya organisasi.

Makin kuat sebuah budaya organisasi, makin kurang kebutuhan organisasi untuk mengembangkan aturan-aturan dan regulasi formal untuk memberi petunjuk tentang perilaku karyawan. Panduan tersebut akan diinternalkan dalam diri para karyawan ketika mereka menerima budaya organisasi.

Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Selain itu, budaya organisasi akan meningkatkan kekompakan tim antar departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.

Dengan budaya organisasi dapat diperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

f. Indikator Budaya Organisasi

Pandangan **Robbins, S.** dan **Coulter, M. (2012)** karakteristik utama yang merupakan dimensi budaya organisasi, diantaranya:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Dilihat dari sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan kreatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil yang di dapat ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 3) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan berbagai efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.

- 4) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi terfokus pada tim ketimbang pada individu-individu yang ada di dalam organisasi tersebut.

g. Budaya Organisasi di Sekolah

Secara umum, penerapan konsep budaya organisasi di sekolah sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya, jika terdapat perbedaan biasanya terletak pada jenis nilai dominan yang dikembangkan dan karakteristik dari para pendukung, dalam hal ini **Paul E. Heckman** dalam **Stepen Stolp (2004: 112)** mengatakan pendukung budaya organisasi di lembaga pendidikan mengatakan bahwa *“the commonly held beliefs of teachers, students, and principals.”*

Nilai nilai yang dikembangkan sekolah tentu tidak dapat lepas dari keberadaan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang memiliki peran dan fungsi berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai nilai budaya kepada para peserta didik yang ada.

Nilai nilai yang bisa berkembang di madrasah cukup beragam, jika merujuk pada **Spranger** dalam **Sumadi Suryabrata (2000: 76)**, setidaknya ada 6 (enam) jenis nilai yang dapat berkembang di lembaga pendidikan.

Tabel 2.1 Jenis Nilai dan Perilaku Dasarnya menurut Spranger

No	Nilai	Perilaku Dasar
1	Ilmu Pengetahuan	Berfikir
2	Ekonomi	Bekerja
3	Kesenian	Menikmati keindahan
4	Keagamaan	Memuja
5	Kemasyarakatan	Berbakti/berkorban
6	Politik/kenegaraan	Berkuasa/memerintah

Sumber: Modifikasi dari Sumadi Suryabrata. 2000. *Psikologi Kepribadian*. Jakarta: Rajawali.

Merujuk pada pemikiran **Fred Luthan** dan **Edgar Schein**, karakteristik budaya organisasi di lembaga pendidikan selalu berkenaan dengan : (1) *observed behavioral regularities*; (2) *norms*; (3) *dominant value*. (4) *philosophy*; (5) *rules* dan (6) *organization climate*.

1) *Observed behavioral regularities*

Budaya organisasi di sekolah ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati. Keberaturan berperilaku ini dapat berbentuk acara-acara ritual tertentu, bahasa umum yang digunakan atau simbol-simbol tertentu, yang mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh anggota sekolah.

2) *Norms*;

Budaya organisasi di sekolah ditandai pula oleh adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota sekolah, baik bagi siswa maupun guru. Standar perilaku ini bisa berdasarkan pada kebijakan intern sekolah itu sendiri maupun pada kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Standar perilaku siswa terutama berhubungan dengan pencapaian hasil belajar siswa, yang akan menentukan apakah seorang siswa dapat dinyatakan lulus/naik kelas atau tidak. Standar perilaku siswa tidak hanya berkenaan dengan aspek kognitif atau akademik semata namun menyangkut seluruh aspek kepribadian.

Jika kita berpegang pada kurikulum yang dikembangkan lembaga pendidikan, secara umum standar perilaku yang diharapkan dari tamatan SMA/SMK/MA, diantaranya mencakup :

- a) Memiliki keyakinan dan ketaqwaan sesuai dengan ajaran agama yang dianutnya;
- b) Memiliki nilai dasar humaniora untuk menerapkan kebersamaan dalam kehidupan;
- c) Menguasai pengetahuan dan keterampilan akademik serta beretos belajar untuk melanjutkan pendidikan;
- d) Mengalihkan kemampuan akademik dan keterampilan hidup dimasyarakat local dan global;
- e) Berekspresi dan menghargai seni;
- f) Menjaga kebersihan, kesehatan dan kebugaran jasmani;
- g) Berpartisipasi dan berwawasan kebangsaan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara secara demokratis. (**Depdiknas, 2002**).

Sedangkan berkenaan dengan standar perilaku guru, tentunya erat kaitannya dengan standar kompetensi yang harus dimiliki guru, yang akan menopang terhadap kinerjanya. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam Penjelasan **Peraturan Pemerintah No 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan**, yaitu :

- a) Kompetensi pedagogik yaitu merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi : (1) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (2) pemahaman terhadap peserta didik; (3) pengembangan kurikulum/ silabus; (4) perancangan pembelajaran; (5) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (6) evaluasi hasil belajar; dan

- (7) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
- b) Kompetensi kepribadian yaitu merupakan kemampuan kepribadian yang meliputi : (1) mantap; (2) stabil; (3) dewasa; (4) arif dan bijaksana; (5) berwibawa; (6) berakhlak mulia; (7) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (8) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (9) mengembangkan diri secara berkelanjutan.
- c) Kompetensi sosial yaitu merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk : (1) berkomunikasi lisan dan tulisan; (2) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (3) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik; dan (4) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.
- d) Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi : (1) konsep, struktur, dan metoda keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (2) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (3) hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; (4) penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (5) kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

3) *Dominant values;*

Jika dihubungkan dengan tantangan pendidikan Indonesia dewasa ini yaitu tentang pencapaian mutu pendidikan, maka budaya organisasi di sekolah

seyogyanya diletakkan dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan di sekolah. Nilai dan keyakinan akan pencapaian mutu pendidikan di sekolah hendaknya menjadi hal yang utama bagi seluruh warga sekolah. Adapun tentang makna dari mutu pendidikan itu sendiri.

Jiyono dalam **Sudarwan Danim (2002: 54)** mengartikannya sebagai gambaran keberhasilan pendidikan dalam mengubah tingkah laku anak didik yang dikaitkan dengan tujuan pendidikan. Sementara itu, dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (**Depdiknas, 2001**), mutu pendidikan meliputi aspek input, proses dan output pendidikan. Pada aspek input, mutu pendidikan ditunjukkan melalui tingkat kesiapan dan ketersediaan sumber daya, perangkat lunak, dan harapan-harapan. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut. Sedangkan pada aspek proses, mutu pendidikan ditunjukkan melalui pengkoordinasian dan penyerasian serta pemanduan input sekolah dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik.

Sementara, dari aspek out put, mutu pendidikan dapat dilihat dari prestasi sekolah, khususnya prestasi siswa, baik dalam bidang akademik maupun non akademik. Berbicara tentang upaya menumbuh-kembangkan budaya mutu di sekolah akan mengingatkan kita kepada suatu konsep manajemen dengan apa yang dikenal dengan istilah *Total Quality Management (TQM)*, yang merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan suatu unit

usaha untuk mengoptimalkan daya saing organisasi melalui prakarsa perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses kerja, dan lingkungannya.

Berkaitan dengan bagaimana TQM dijalankan, **Gotsch** dan **Davis** dalam **Sudarwan Danim (2002: 55)** mengemukakan bahwa aplikasi TQM didasarkan atas kaidah-kaidah :

- a) Fokus pada pelanggan;
- b) Obsesi terhadap kualitas;
- c) Pendekatan ilmiah;
- d) Komitmen jangka panjang;
- e) Kerjasama tim;
- f) Perbaikan kinerja sistem secara berkelanjutan;
- g) Diklat dan pengembangan;
- h) Kebebasan terkendali; kesatuan tujuan; dan
- i) Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara optimal.

Scheuing dan **Christopher** dalam **Sudarwan Danim (2004: 65)** mengatakan, 4 (empat) prinsip utama dalam mengaplikasikan TQM, yaitu : (1) kepuasan pelanggan, (2) respek terhadap setiap orang; (3) pengelolaan berdasarkan fakta, dan (4) perbaikan secara terus menerus.

Sedangkan dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, **Depdiknas (2001)** telah memerinci tentang elemen-elemen yang terkandung dalam budaya mutu di sekolah, yakni :

- a) Informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan; bukan untuk mengadili/ mengontrol orang;
- b) Kewenangan harus sebatas tanggung jawab;

- c) Hasil harus diikuti penghargaan (*reward*) atau sanksi (*punishment*);
- d) Kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis kerja sama;
- e) Warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya;
- f) Atmosfir keadilan (*fairness*) harus ditanamkan;
- g) Imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya; dan
- h) Warga sekolah merasa memiliki sekolah.

Di lain pihak, **Jann E. Freed et. al. (1997)** mengatakan upaya membangun budaya keunggulan akademik pada pendidikan tinggi, dengan menggunakan prinsip-prinsip *Total Quality Management* mencakup :

- a) *Vision, mission, and outcomes driven*;
 - b) *Systems dependent*;
 - c) *Leadership: creating a quality culture*;
 - d) *Systematic individual development*;
 - e) *Decisions based on fact*;
 - f) *Delegation of decision making*;
 - g) *Collaboration*;
 - h) *Planning for change*; dan
 - i) *Leadership: supporting a quality culture*.
- 4) *Philosophy*;

Budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatu secara hakiki, misalnya tentang waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan organisasi.

Jika kita mengadopsi filosofi dalam dunia bisnis yang memang telah terbukti memberikan keunggulan pada perusahaan, di mana filosofi ini diletakkan pada upaya memberikan kepuasan kepada para pelanggan, maka sekolah pun seyogyanya memiliki keyakinan akan pentingnya upaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, **Depdiknas (2001)** mengemukakan bahwa : “pelanggan, terutama siswa harus merupakan fokus dari semua kegiatan di sekolah. Artinya, semua in put – proses yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik . Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan in put, proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan siswa.”

5) *Rules*;

Budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan sekolah setempat, maupun dari pemerintah, yang mengikat seluruh warga sekolah dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi.

Aturan umum di sekolah ini dikemas dalam bentuk tata- tertib sekolah (*school discipline*), di dalamnya berisikan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, sekaligus dilengkapi pula dengan ketentuan sanksi, jika melakukan pelanggaran.

6) *Organization climate*;

Budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi. **Hay Resources Direct (2003)** mengemukakan bahwa “*oorganizational climate is the perception of how it feels to work in a particular environment. It is the “atmosphere of the workplace” and people’s perceptions of “the way we do things here*”

Di sekolah terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan ini akan dipersepsi dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan tertentu. Dalam hal ini, sekolah harus dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi setiap anggota sekolah, melalui berbagai penataan lingkungan, baik fisik maupun sosialnya.

Dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) **Depdiknas (2001)** mengemukakan bahwa salah satu karakteristik MPMBS adalah adanya lingkungan yang aman dan tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable learning*).

3. Kinerja Organisasi

a. Kinerja dan Organisasi

Istilah kinerja secara mentah dapat diartikan sebagai suatu penilaian untuk mengetahui tujuan akhir yang ingin dicapai oleh individu, kelompok maupun organisasi. Dalam arti ini kinerja merupakan suatu alat yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat prestasi atau kebijakan kelompok maupun individu. Beberapa pendapat mengenai kinerja juga dikemukakan oleh beberapa ahli sebagai berikut :

Menurut **Keban (2004)** kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai “penampilan”, “unjuk rasa” atau “prestasi”. Hal ini juga sependapat dengan yang dikatakan **Mangkunegara (2008: 67)** bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yakni prestasi kerja atau prestasi yang ingin dicapai.

Menurut **Keban (2004: 183)** pencapaian hasil (kinerja) dapat dinilai menurut pelaku yaitu :

- 1) Kinerja individu yang menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi.
- 2) Kinerja kelompok, yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi.
- 3) Kinerja organisasi, yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh satu kelompok telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai visi dan misi institusi.
- 4) Kinerja program, yaitu berkenaan dengan sampai seberapa jauh kegiatan-kegiatan dalam program yang telah dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan dari program tersebut.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (**Mahsun, 2006: 25**). Kinerja adalah seperangkat keluaran (*outcome*) yang dihasilkan oleh

pelaksanaan fungsi tertentu selama kurun waktu tertentu (**Tangkilisan, 2003: 109**).

Menurut *The Scibner Bantam English Dictionary* terbitan Amerika Serikat dan Canada tahun 1979 (dalam **Widodo, 2005: 77-78**) kinerja diartikan sebagai berikut :

- 1) *To do or carry out; execute.*
- 2) *To discharge or fulfill; as a vow.*
- 3) *To potray, as a character in a play.*
- 4) *To render by the voice or a musical instrument.*
- 5) *To execute or complete an undertaking.*
- 6) *To act a part in a play.*
- 7) *To perform music.*
- 8) *To do what is expected of a person in machine.*

Dalam *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy* tahun 2003, Kinerja menggambarkan sampai seberapa jauh organisasi tersebut mencapai hasil ketika dibandingkan dengan kinerjanya terdahulu (*previous performance*) dibandingkan dengan organisasi lain (*brenchmarking*) dan sampai seberapa jauh pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan.” (dalam **Keban, 2004: 193**).

Menurut **Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia** (dalam **Pasolong, 2007: 175**) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Menurut **Prawirosentono** (dalam **Pasolong, 2007: 176**) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau kelompok

pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa konsep kinerja adalah gambaran mengenai pencapaian oleh pegawai atau kelompok dalam suatu organisasi dalam pelaksanaan kegiatan, program, kebijaksanaan guna mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini menjelaskan pula bahwa konsep kinerja berhubungan erat dengan konsep organisasi. Adapun pengertian organisasi dijelaskan oleh beberapa ahli sebagai berikut :

Menurut **Reitz** dalam **Prastowo (1999: 20)** yang menyatakan suatu organisasi adalah unit sosial yang dibentuk mencapai tujuan atau beberapa tujuan. Pengertian sebuah organisasi bergantung dari sudut pandang yang digunakan untuk melihat hal tersebut. Dua pendekatan dalam memahami pengertian organisasi yang umumnya yaitu pandangan obyektif dan subyektif.

- 1) Pandangan obyektif mengatakan bahwa sebuah organisasi adalah sesuatu yang bersifat fisik dan konkrit, dan merupakan sebuah struktur.
- 2) Pandangan subyektif memandang organisasi sebagai sebuah kegiatan yang dilakukan orang-orang dari tindakan-tindakan, interaksi dan transaksi yang melibatkan orang-orang. (**Paca dan Faules, 2000: 11**).

Menurut **Mooney** (dalam **Wursanto, 2005: 52**), menyatakan bahwa *“Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose”* (organisasi merupakan bentuk dari setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama).

Mahsun (2006: 1) memberikan konsep organisasi yaitu Organisasi sering dipahami sebagai kelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama. Kumpulan pedagang, kumpulan mahasiswa, kumpulan pegawai, kumpulan pengusaha, bahkan kumpulan para pengangguran pun merupakan suatu organisasi jika mereka mempunyai tujuan dan sasaran tertentu yang hendak dicapai.

Menurut **Hodges** (dalam **Sutarto, 1993: 27**) mengemukakan *Organization was defined as the procces of building, for any enterprise, a structure that will provide for the separation of activities to be performed and for the arrangement of the activities in a framework which indicated their hierarchical importance and fungsional associations.*

b. Kinerja Organisasi

Dua pengertian konsep sebelumnya setidaknya menjelaskan dimana posisi kinerja dan dimana posisi organisasi ketika dua konsep tersebut masih berjalan secara terpisah. Jika digabungkan, konsep kinerja dan organisasi membentuk satu variabel baru yaitu kinerja organisasi adalah kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada organisasi dengan sebaik-baiknya guna mencapai sasaran yang telah disepakati. Jadi disini bukan hanya menitikberatkan pada pencapaian tujuan belaka melainkan juga pada proses mengelola sub-sub tujuan dan hasil evaluasinya, kondisi *intern* organisasi pengaruh lingkungan luar dan tenaga kerja atau pihak-pihak yang terlibat.

Menurut **Swanson** (dalam **Keban, 2004: 193**) Kinerja organisasi adalah mempertanyakan apakah tujuan atau misi suatu organisasi telah sesuai dengan

kenyataan kondisi atau faktor ekonomi, politik, dan budaya yang ada; apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan; apakah memiliki kepemimpinan, modal dan infrastuktur dalam mencapai misinya; apakah kebijakan, budaya dan sistem insentifnya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan; dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan-kebijakan seleksi dan pelatihan, dan sumber dayanya.

Kinerja organisasi oleh **Bastian (2001: 329)** sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut.

Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuannya yang tentu saja akan dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa fisik seperti sumber daya manusia maupun nonfisik seperti peraturan, informasi, dan kebijakan, maka untuk lebih memahami mengenai faktor-faktor yang mampu mempengaruhi sebuah kinerja organisasi. Konsep kinerja organisasi juga menggambarkan bahwa setiap organisasi publik memberikan pelayanan kepada masyarakat dan dapat dilakukan pengukuran kinerjanya dengan menggunakan indikator-indikator kinerja yang ada untuk melihat apakah organisasi tersebut sudah melaksanakan tugasnya dengan baik dan untuk mengetahui tujuannya sudah tercapai atau belum.

c. Indikator Kinerja Organisasi

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran/ tujuan (**Bastian, 2001: 33** dalam

buku manajemen publik) yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan elemen-elemen indikator berikut ini :

- 1) Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar organisasi mampu menghasilkan produknya, baik barang atau jasa yang meliputi sumber daya manusia, informasi, kebijakan dan sebagainya.
- 2) Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik ataupun nonfisik.
- 3) Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- 4) Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Dalam pembahasan kinerja organisasi selalu dibicarakan dan dibedakan mengenai organisasi privat dan organisasi publik. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi antara privat dan publik pun secara khusus juga dapat dikatakan berbeda. Untuk membedakan suatu organisasi tertentu adalah organisasi privat atau organisasi publik juga ada indikatornya.

Ada 3 indikator yang umumnya digunakan sebagai ukuran sejauh mana kinerja organisasi berorientasi keuntungan (*profit oriented*), (**Bastian, 2001: 335-336** dalam buku manajemen publik) adalah sebagai berikut :

- 1) Efektifitas adalah hubungan antara input dan output dimana penggunaan barang dan jasa dibeli oleh organisasi untuk mencapai output tertentu.

- 2) Efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan, dimana efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 3) Ekonomis adalah hubungan antara pasar dan input, dimana pembelian barang dan jasa dilakukan pada kualitas yang diinginkan dan harga terbaik yang dimungkinkan.

Berkaitan dengan ukuran kinerja organisasi, **Ruky (2001: 158-159)** mengemukakan bahwa penilaian terhadap kinerja organisasi merupakan kegiatan membandingkan antara hasil yang sebenarnya diperoleh dengan yang direncanakan. Sasaran yang ingin dicapai organisasi diteliti, mana yang telah dicapai sepenuhnya (100%), mana yang di atas standart (target) dan mana yang dibawah target atau tidak tercapai sepenuhnya.

d. Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja Organisasi

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi untuk peningkatan kinerja pegawai, menurut **Mangkunegara (2005:22-23)** terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.
2. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan.
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.

6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
7. Mulai dari awal, apabila perlu.

e. Faktor Penghambat Kinerja Organisasi

Faktor-faktor penghambat kinerja selain pada sumber kesalahan dalam penilaian kinerja terdapat pula faktor-faktor yang menghambat kinerja organisasi, faktor penghambat kinerja organisasi, didefinisikan oleh **Veithzal Rivai (2003:317)** sebagai faktor yang dapat menghambat kinerja, dalam hal ini Veithzal mendefinisikan menjadi 3 (tiga) kelompok utama yaitu :

1. Kendala hukum/legal. Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Apapun format penilaian kinerja yang digunakan oleh departemen SDM harus sah dan dapat dipercaya. Jika hal tersebut tidak dipenuhi, keputusan dan penempatan mungkin ditentang melanggar hukum ketenagakerjaan atau hukum lainnya. Keputusan tidak tepat mungkin dapat terjadi kasus pemecatan yang diakibatkan kepada kelalaian.
2. Bias oleh penilai (penyelia). Setiap masalah yang didasarkan kepada ukuran subyektif adalah peluang terjadinya bias. Bentuk bentuk bias yang umumnya terjadi adalah :
 - a. Halo effect terjadi ketika pendapat pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja baik dalam arti positif dan kinerja jelek dalam arti negatif.
 - b. Kesalahan yang cenderung terpusat. Beberapa penilai tidak suka menempatkan karyawan ke dalam posisi ekstrim dalam arti ada karyawan yang dinilai sangat positif dan dinilai sangat negatif.

- c. Bias terlalu lunak dan terlalu keras. Bias terlalu lunak terjadi ketika penilai cenderung begitu mudah dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
3. Mengurangi bias penilaian. Bias penilaian dapat dikurangi melalui standar penilaian dinyatakan secara jelas, pelatihan, umpan balik, dan pemilihan teknik penilaian kinerja yang sesuai. (**Veithzal Rivai, 2003:317**).

Faktor penghambat kinerja menurut Veithzal Rivai di atas, terdiri dari tiga kelompok yang pertama, harus bebas dari diskriminasi dan dilakukan oleh lembaga yang sesuai, yang kedua penilaian kinerja harus dilakukan sesuai dengan apa yang terjadi, penilaian harus sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan, dengan begitu berkaitan dengan yang ketiga maka dalam penilaian harus dilakukan secara transparan.

B. Penelitian Yang Relevan

Ada banyak penelitian yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilaksanakan, beberapa diantaranya adalah :

1. Ahmad Jusmin, 2015. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Administrasi Perhubungan Jayapura
- Budaya organisasi mempunyai kekuatan penuh berpengaruh pada individu kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan dan produk kerja serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu.

Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi.

Pengaruh budaya organisasi tidak bersifat statis karena terus terjadi perubahan pada kinerja pegawai untuk lebih jelasnya bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada kantor administrasi perhubungan jayapura menunjukkan bahwa budaya organisasi (X) terhadap kinerja (Y) adalah positif. Besarnya kontribusi variabel (X) budaya organisasi adalah $R^2 = 0,563$ atau sebesar 56,39% sedangkan sisanya 43,7% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model ini seperti motivasi, lingkungan kerja, disiplin dan lain sebagainya. (FE

Universitas YAPIS Papua)

2. Soedjono, 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya
Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, kinerja organisasi terhadap kepuasan karyawan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dalam kinerja organisasi. Peneliti ini menggunakan metode survey, sample dan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama.

Lokasi penelitian dilaksanakan di kantor-kantor pusat terminal Purabaya, Tambak Oso Wilangun, Joyoboyo dan Bratang. Structural Equation Modelling (SEM) dipakai untuk menganalisa model dengan bantuan program AMOS 4.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, ada pengaruh signifikan dari kinerja organisasi terhadap karyawan, ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan pelanggan, tidak ada pengaruh langsung dari budaya organisasi yang diarahkan pada kinerja organisasi terhadap kepuasan karyawan. Dengan memahami variabel yang berpengaruh pada terminal, pihak terkait akan bisa menggunakan hasil tersebut untuk meningkatkan penghasilan terminal dan menyempurnakan layanan kepada masyarakat. **(Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya)**

3. Cici Firdian, 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Pada Karyawan Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat Malang)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut: Budaya Organisasi (X) pada Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat Malang termasuk dalam kriteria kuat, kinerja karyawan (Y) di Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat Malang termasuk dalam tinggi dan lingkungan kerja (Z) karyawan di Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat Malang termasuk dalam kriteria kondusif. Lingkungan kerja (Z) dapat memoderasi pengaruh signifikan budaya organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y) Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat Malang. **(JURNAL MANAJEMEN BISNIS - VOLUME 7 No. 01 - Edisi April 2017)**

4. Sri Suwarsi, 2016. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Survey Pada Bumn Sektor Usaha Energi Di Indonesia)

Tujuan Penelitian ini secara jangka panjang adalah untuk mempersiapkan strategi yang tepat yang terkait dengan strategi organisasi dalam memperkuat pelaksanaan budaya organisasi untuk menjadi pedoman dan cara bertindak dalam mencapai visi dan misi organisasi. Berdasarkan penelitian hasil survei dan tanggapan atas variabel dari unit observasi pada BUMN Sektor Usaha Energi, mengingat peranan BUMN ini sangat penting dan strategis dalam perekonomian Indonesia. Adapun tujuan khusus yang terkait dengan penelitian ini adalah untuk menganalisis: (i) implementasi budaya organisasi dan kinerja organisasi; (ii) pengaruh implementasi budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Unit analisis penelitian ini dilakukan pada 45 kantor cabang atau wilayah yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, pada 5 BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia yaitu: (i) PT. Perusahaan Listrik Negara; (ii) PT. Perusahaan Gas Negara; (iii) PT. Batan Teknologi; (iv) PT. Energi Manajemen Indonesia; dan (v) PT. Pertamina. Teknik sampling yang digunakan adalah metode proporsional stratified random sampling, yaitu pengambilan sampel yang dilakukan secara acak dengan memperhatikan strata yang ada. Unit observasi atau responden dalam penelitian ini diwakili oleh manajer menengah, manajer lini, dan karyawan pada masing-masing kantor cabang atau wilayah tersebut, maka unit observasi dalam penelitian ini sebanyak 268 yang terdiri dari 58 manajer menengah, 87 manajer lini, dan 123 karyawan. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil lapangan melalui kuesioner untuk mengetahui implementasi budaya organisasi dan mengukur kinerja organisasi dengan balance scorecard pada 5 BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia untuk

memperkaya analisis deskriptif. Sementara untuk mengetahui pengaruh kedua variabel tersebut, yaitu budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) yang berbasis varian dengan model Parsial Least Square (PLS) dengan software Smart PLS 2014.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (i) Budaya organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia kuat yang mampu mendorong para karyawan untuk bersikap inovatif dan mengambil resiko; kecermatan, analisis, dan perhatian pada detail; pemusatan perhatian pada hasil dibanding teknik; perhatian organisasi pada aspek manusia; kerja sama antar tim dan unit kerja; agresivitas untuk mencapai kinerja optimal; dan penekanan pada stabilitas; (ii) Pengukuran Kinerja organisasi ini menggunakan balanced scorecard yang meliputi 4 perspektif diklasifikasikan baik. Artinya kinerja organisasi dalam perspektif proses bisnis internal tinggi; kinerja organisasi dalam perspektif pelanggan tinggi; dan kinerja organisasi dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tinggi. Namun dari perspektif finansial masih dinilai cukup tinggi, terutama dalam hal efisiensi biaya operasional perusahaan; (iii) Budaya organisasi memberikan pengaruh positif sedang terhadap kinerja organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia. Artinya budaya organisasi akan meningkatkan pencapaian kinerja organisasi, namun dalam penelitian ini besarnya pengaruh adalah sedang dan sisanya sebesar dipengaruhi oleh variabel di lain. (Jurnal SNaPP Universitas Islam Bandung, Vol 6, No.1, Tahun 2016)

5. Tehubijuluw Zacharias, 2019. Pengaruh Budaya dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional Dan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Maluku

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya dan iklim organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasional dan motivasi kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Maluku. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif (positivism). Lokasi penelitian adalah Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Maluku. Sampel sebanyak 149 orang yang ditentukan secara acak sederhana. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Generalized structured component analysis (GSCA).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya dan iklim organisasi berpengaruh positif signifikan baik secara langsung maupun secara tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasional dan motivasi kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Maluku. (**Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik Volume 5 No. 1, Juni 2019**)

C. Kerangka Teoritis

Mekanisme memberikan gambaran bagaimana teknis menjalankan sebuah tanggungjawab dalam perusahaan/ organisasi, adakalanya dalam bentuk tertulis atau dalam bentuk kebiasaan (budaya) yang telah berlangsung secara kontinu dalam kegiatan perusahaan/ organisasi.

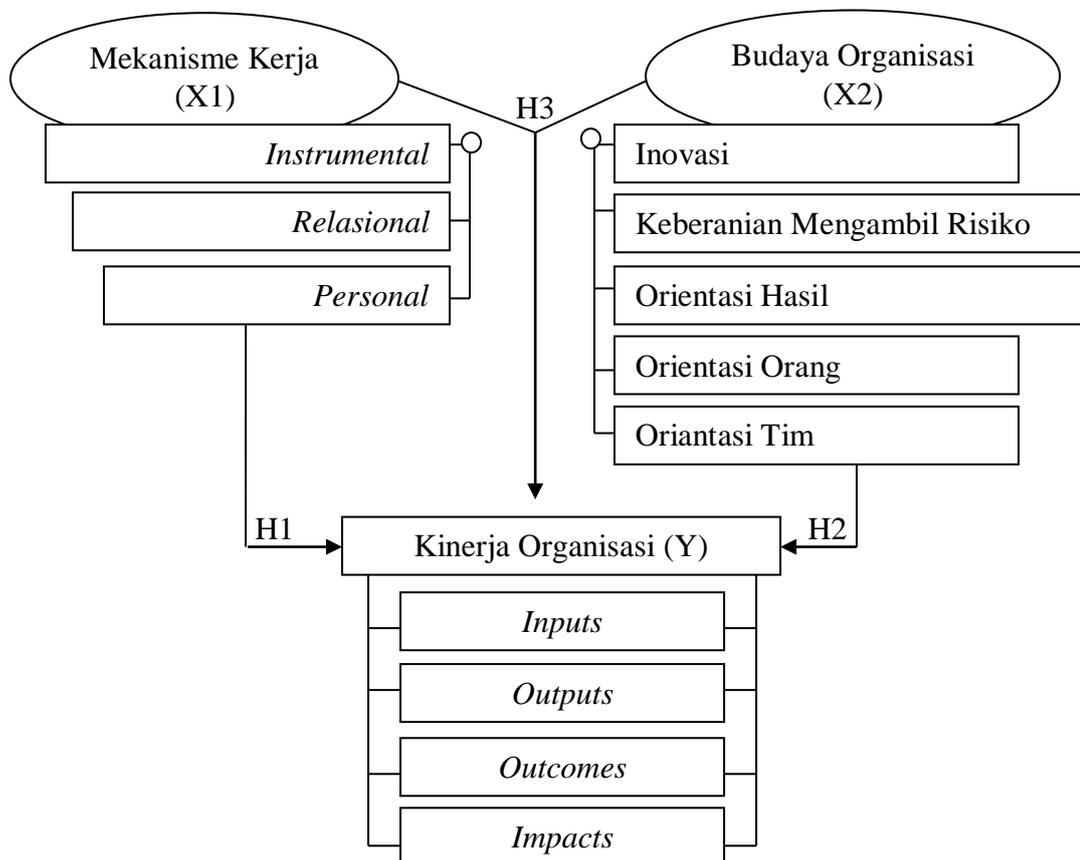
Dalam bentuk tertulis dan dituangkan dalam surat keputusan pemegang manajemen tertinggi biasanya disebut dengan Budaya Organisasi yang berlaku

umum dalam perusahaan, penyusunan atau pembuatan Budaya Organisasi baik oleh siapapun pada dasarnya merupakan upaya nyata dari manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi/ perusahaan.

Dilembaga pendidikan dibawah naungan Kementerian Agama seperti MAN Sibolga, mekanisme kerja merujuk kepada Peraturan Menteri Agama (PMA) Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama dan Peraturan Menteri Agama Nomor 90 tahun 2013 Tentang Penyelenggaraan Madrasah dilingkungan Kementerian Agama yang mengatur mekanisme dari seluruh tingkatan satuan kerja, sedangkan untuk budaya organisasi dikembangkan berdasarkan budaya yang dikembangkan oleh kementerian yang juga berlaku untuk semua tingkatan, dalam hal ini adalah 5 (Lima) budaya kerja Kementerian Agama.

Secara khusus, kebijakan mekanisme kerja, budaya organisasi dan kinerja organisasi di MAN Sibolga tertuang dalam Kurikulum Dokumen I dan berbagai kebijakan lainnya yang menjadi acuan lembaga menjalankan roda organisasi, seperti Surat Keputusan Kepala MAN Sibolga Nomor 196 Tahun 2020 Tentang Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) di Lingkungan MAN Sibolga Tahun 2020, Surat Keputusan Kepala MAN Sibolga Nomor 197 Tahun 2020 Tentang Kriteria Kenaikan Kelas dan Kelulusan di Lingkungan MAN Sibolga Tahun 2020, Surat Keputusan Kepala MAN Sibolga Nomor 198 Tahun 2020 Tentang Pembagian Jam Pelajaran MAN Sibolga Tahun 2020 dan Surat Keputusan Kepala MAN Sibolga Nomor 199 Tahun 2020 Tentang Pemberlakuan Standar Operasional Prosedur (SOP) di Lingkungan MAN Sibolga.

Berpijak dari hal tersebut, alur pikir (kerangka teoritis) dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

D. Hipotesa Penelitian

Menurut **Soeratno dan Arsyad (2005: 21)** mendefinisikan bahwa “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap suatu masalah yang belum pasti kebenarannya”. Sedangkan **Kuncoro (2005: 48)** mendefinisikan bahwa “Hipotesis adalah jawaban atau dugaan sementara yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian yang dilakukan”.

Berdasarkan rumusan masalah dan pengertian hipotesa, maka penulis mencoba merumuskan hipotesa dalam penelitian ini, sebagai berikut :

1. Ada pengaruh mekanisme kerja secara parsial terhadap kinerja organisasi pada MAN Sibolga.
2. Ada pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja organisasi pada MAN Sibolga.
3. Ada pengaruh Mekanisme kerja dan Budaya Organisasi secara simultan terhadap kinerja organisasi pada MAN Sibolga.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada *filsafat positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (**Sugiono, 2011: 8**). Menurut **Usman Rianse dan Abdi (2012: 19)** dalam bukunya, penelitian kuantitatif merupakan hasil perpaduan antara *mazhab marburg* yang berkolaborasi dengan aliran *filsafat positivisme*. Pemahaman yang muncul dikalangan pengembang penelitian kuantitatif adalah peneliti dapat dengan sengaja mengadakan perubahan terhadap dunia sekitar dengan melakukan eksperimen.

Tujuan penelitian lebih diarahkan untuk menunjukkan hubungan antar variabel, memverifikasi teori, melakukan prediksi, dan generalisasi. Peneliti kuantitatif akan mencandra fenomena berdasar pada teori yang dimilikinya. Teori-teori yang diajukan dijadikan sebagai standar untuk menyatakan sesuai tidaknya sebuah gejala yang terjadi, dan disinilah muncul istilah kebenaran etik, sebuah kebenaran berdasarkan pada teori yang diajukan peneliti (**Usman Rianse dan Abdi, 2012: 19-20**). Menurut **Tanzeh (2011: 99)** pada bukunya pendekatan kuantitatif bertujuan untuk menguji teori, dan membangun fakta, menunjukkan gabungan antar variabel, memberikan deskripsi statistik, menaksir dan meramalkan hasilnya. Desain

penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif harus terstruktur, baku, formal, dan dirancang sematang mungkin sebelumnya.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, menggunakan tipe asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian asosiatif mempunyai tingkatan yang tertinggi bila dibandingkan dengan penelitian deskriptif komparatif. Dengan penelitian asosiatif ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala (Sugiono, 2011: 11). Penelitian kuantitatif digunakan peneliti untuk mengetahui pengaruh antara variabel dalam penelitian ini yaitu mekanisme kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, yang merupakan sebuah studi melibatkan guru dan pegawai di MAN Sibolga, Sumatera Utara.

B. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di MAN Sibolga yang beralamat di Jalan Jenderal Sudirman No. 114 Kota Sibolga, Sumatera Utara. Waktu penelitian dilakukan dari bulan April 2020 sampai dengan bulan Juni 2020.

Tabel 3.1 Rancangan Waktu Penelitian

No	Uraian Kegiatan	Waktu Pelaksanaan											
		April				Mei				Juni			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Perencanaan Penelitian	■	■										
2	Penyusunan Proposal Penelitian			■	■								
3	Pelaksanaan Penelitian dan Pengolahan Data												
	1) Wawancara					■							
	2) Penyebaran Angket						■	■					
	3) Penarikan Angket								■				
	4) Bimbingan Tesis									■	■	■	
4	Penyusunan Laporan (Tesis)												■

Sumber : Data Penelitian, Data Diolah, 2020

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Menurut **Arikunto (2006: 130)** populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Definisi lain dari populasi adalah keseluruhan (*universum*) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian (**Burhan Bungin, 2011: 109**). Selanjutnya **Sugiyono (2011: 80)** menyebutkan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa populasi merupakan keseluruhan obyek atau subyek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu yang berkaitan dengan masalah penelitian. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu. Adapun obyek penelitian dalam penelitian ini adalah guru dan pegawai MAN Sibolga yang berjumlah 40 orang.

2. Sampel Penelitian

Menurut **Sugiyono (2011: 80)**, teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel. Dalam teknik sampling ada dua macam yaitu *probability sampling* dan *non probability sampling*. *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sedangkan *non*

probability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiono, 2011: 81).

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah guru dan Pegawai MAN Sibolga yang berjumlah 40 Orang.

D. Sumber Data, Variabel dan Skala Pengukuran

1. Sumber Data

Suharsimi Arikunto (2006: 132) menjelaskan bahwa data adalah hasil pencatatan penelitian, baik yang berupa fakta maupun angka. Pendapat lain menyatakan bahwa data adalah keterangan mengenai variabel pada sejumlah obyek. Data menerangkan obyek-obyek dalam variabel tertentu (Purwanto, 2011: 41). Data dapat dikelompokkan berdasarkan sumbernya. Menurut sumbernya data dapat dibagi menjadi dua yaitu data *intern* dan *ekstern*. Data *intern* adalah data yang dikumpulkan dari lembaga sendiri, sedangkan data *ekstern* adalah data yang dikumpulkan dari luar lembaga (Purwanto, 2011: 45).

a. Data Primer

Dalam penelitian ini sumber data primer diperoleh langsung dari penyebaran daftar pernyataan atau kuisisioner kepada guru dan pegawai Sibolga yang berjumlah 40 orang.

b. Data Skunder

Untuk memperoleh data skundernya peneliti mengambil sejumlah buku-buku, brosur, website, dan contoh penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

2. Definisi Operasional Variabel

Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah :

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Konsep	Indikator	Skala Pengukuran
Mekanisme Kerja (X1)	Orientasi manusia dalam bekerja dapat menjadi ukuran yang baik untuk melihat apakah mekanisme kerja dapat dikategorikan sesuai dengan kebutuhan organisasi, dimana sebaiknya memenuhi beberapa indikator. Benneth (dalam Anogara, 2009: 12)	1. Orientasi Ekonomi (<i>Instrumental</i>) 2. Orientasi Sosial (<i>Relasional</i>) 3. Orientasi Psikologis (<i>Personal</i>)	Ordinal
Budaya Organisasi (X2)	Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama. Husein Umar (2010: 207)	1. Inovasi 2. Keberanian Mengambil Risiko 3. Orientasi Hasil 4. Orientasi Orang 5. Orientasi Tim	Ordinal
Kinerja Organisasi (Y)	Kinerja organisasi adalah mempertanyakan apakah tujuan atau misi suatu organisasi telah sesuai dengan kenyataan kondisi atau faktor ekonomi, politik, dan budaya yang ada; apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan; apakah memiliki kepemimpinan, modal dan infrastruktur dalam mencapai misinya; apakah kebijakan, budaya dan sistem insentifnya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan; dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan-kebijakan seleksi dan pelatihan, dan sumber dayanya. Swanson (dalam Keban, 2004: 193)	1. Inputs 2. Outputs 3. Outcomes 4. Impacts	Ordinal

Sumber : Data Penelitian, Data Diolah, 2020

3. Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiono, 2011: 92).

Skor atas pilihan jawaban untuk kuesioner yang diajukan untuk pernyataan positif.

Tabel 3.3 Skor Pernyataan Positif

No	Keterangan	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Kurang Setuju	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono, 2009

E. Teknik Pengumpulan Data dan Instrument Penelitian

Pengumpulan data dan instrument penelitian adalah hal yang sangat vital dalam suatu penelitian, karena itu ada beberapa tahap pengumpulan data dalam pembahasan Tesis ini, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Survey

Survey digunakan untuk mengumpulkan informasi dari suatu sampel dengan menanyakan melalui angket atau interview supaya nantinya menggambarkan berbagai aspek dari populasi (Faenkel dan Wallen, 1990). Survey merupakan salah satu jenis penelitian yang banyak dilakukan oleh peneliti dalam bidang sosiologi, bisnis, politik, pemerintahan dan pendidikan.

Dalam hal ini, peneliti akan melakukan kunjungan langsung ke lokasi penelitian dan melakukan pemantauan langsung proses berlangsungnya organisasi,

berbincang dan berdialog sesuai dengan tujuan penelitian, melibatkan guru, pegawai (termasuk tenaga non teknis) dan siswa yang dijumpai peneliti.

2. Angket/ Kuisisioner

Angket/ kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya (**Sugiono, 2011: 142**). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode angket untuk memperoleh data guru dan pegawai MAN Sibolga sebagai respondennya. Peneliti menggunakan kuisisioner tertutup, sehingga responden tinggal memilih jawaban yang telah disediakan, yang disusun dalam sebuah daftar dimana responden tinggal membubuhkan tanda *check* (✓) pada kolom yang sesuai. Kuisisioner ini biasa disebut dengan kuisisioner bentuk *check list* (**Arikunto, 2006: 195**).

3. Wawancara

Interview yang sering disebut dengan wawancara atau koesioner lisan adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (interviewer) untuk memperoleh informasi dari terwawancara (interviewee) (**Arikunto, 2006: 155**). Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.

Melalui teknik wawancara, peneliti bisa merangsang responden agar memiliki wawasan pengalaman yang lebih luas (**Sanapsiah Faisal, 2008: 213**). Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data-data yang diperoleh yang dianggap kurang dalam mencari data melalui metode angket. Yang menjadi target wawancara adalah Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha, Wali Kelas

dan Ketua kelas secara menyeluruh dengan menyiapkan beberapa pertanyaan sesuai tujuan penelitian.

4. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan menyelidiki dokumen-dokumen yang sudah ada sebagai tempat menyimpan sejumlah data. Metode dokumentasi pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui profil, struktur dan latar belakang MAN Sibolga.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam bukunya **Sugiyono (2011: 174)** menyatakan kegiatan setelah data dari keseluruhan responden atau sumber data lain terkumpul. Berdasarkan jenis data yang telah diperoleh pada kuantitatif maka teknik pengelolaan data atau analisis data yang dipergunakan adalah data kuantitatif, yaitu dengan mengelola kemudian disajikan dalam bentuk tabel untuk mempersentasikan hasil perolehan data tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik dekriptif dan presentasi. Dalam melakukan analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik analisis statistik deskriptif. Sesuai dengan penjelasan **Sugiyono (2010: 207)** bahwa teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik deskriptif.

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi, dan tanpa uji signifikansi **Sugiyono (2010: 208)**. Sehingga

setelah data penelitian berupa jawaban responden atas angket yang dibagikan dikumpulkan, selanjutnya silakukan analisis data dengan menggunakan:

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut **Husaini Usman** dan **Purnomo (2008: 287)** penelitian yang menggunakan metode kauntitatif, kualitas pengumpulan datanya sangat ditentukan oleh kualitas instrumen atau alat pengumpulan data yang digunakan. Instrument itu disebut berkualitas dan dapat dipertanggungjawabkan pemakaiannya apabila sudah terbukti validitas dan reliabilitasnya. Validitas ialah mengukur apa yang ingin diukur, sedangkan reliabilitas ialah mengukur instrument terhadap ketepatan. Reliabilitas disebut juga keterandalan, keajegan (**Husaini Usman dan Purnomo, 2008: 287**).

Validitas menunjukkan seberapa cermat suatu alat tes melakukan fungsi ukurnya atau suatu alat ukur yang dapat mengukur apa yang ingin diukur. Selanjutnya disebutkan bahwa validitas bertujuan untuk menguji apakah tiap item atau instrument (bisa pertanyaan maupun pernyataan) benar-benar mampu mengungkap variabel yang akan diukur atau konsistensi internal tiap item alat ukur dalam mengukur suatu variabel (**Agus Eko Sujianto, 2009: 96**).

Sedangkan uji reliabilitas menunjukkan hasil pengukuran yang dapat dipercaya. Reliabilitas instrument ddiperlukan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran (**Agus Eko Sujianto, 2009: 97**). Untuk mencapai hal tersebut, dilakukan reliabilitas dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* diukur berdasarkan skala *Cronbach's Alpha* 0 sampai 1.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui pengaruh Mekanisme Kerja (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Organisasi (Y) digunakan alat regresi linier berganda. Penggunaan analisis regresi linier berganda dikarenakan variabel bebas yang diteliti lebih dari satu variabel, adapun persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + e$$

Keterangan:

Y = Variabel Terikat

a = Nilai Konstanta

b = Koefisien Regresi

X = Variabel Bebas

e = Nilai Error (**Agus Eko Sujianto, 2009: 58**)

Hasil persamaan regresi tersebut kemudian akan dianalisis dengan menggunakan pengujian selanjutnya.

3. Uji Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan yang menjadi objek penelitian, yang kebenarannya masih perlu dibuktikan atau diuji secara empiris. Berdasarkan perumusan masalah maka hipotesis yang akan menjadi pedoman awal dalam penelitian adalah Mekanisme Kerja (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Organisasi (Y). Yang meliputi :

a. Uji Signifikan Simultan (Uji - F)

Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat dengan kriteria pengujiannya adalah :

$H_0 : b = 0$, artinya secara serentak tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a : b \neq 0$, artinya secara serentak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusannya adalah :

H_0 diterima jika $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

H_a ditolak jika $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

b. Uji Signifikan Parsial (Uji - t)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara parsial (individual) terhadap variasi variabel dependen.

kriteria pengujiannya adalah:

$H_0 : b = 0$, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

$H_a : b \neq 0$, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Kriteria pengambilan keputusan adalah : H_0 diterima jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ pada $\alpha = 5\%$, H_a ditolak jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ pada $\alpha = 5\%$.

c. Koefisien Determinasi (R²)

Uji Koefisien Determinasi ini bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Koefisien

determinasi (R^2) menunjukkan proporsi yang diterangkan oleh variabel bebas dalam model terhadap variabel terikatnya, sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model. Besar pengaruh variabel X dan variabel Y maka dapat diketahui dengan menggunakan analisis koefisien determinasi yang akan diperoleh dengan rumus :

$$Kd = r^2 \times 100 \%$$

$$\text{Dimana, } 0 \leq R^2 \leq 1$$

$$Kd = \text{Koefisien determinasi, } r = \text{Korelasi}$$

Nilai koefisien determinasi diantara 0 sampai dengan 1, dimana semakin mendekati angka 1 angka koefisien determinasi maka pengaruhnya semakin kuat. Dan sebaliknya, semakin mendekati angka 0 nilai koefisien determinasi maka pengaruhnya semakin lemah (Agus Eko Sujianto, 2009: 71).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Lokasi Penelitian

a. Sejarah Singkat

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sibolga adalah satu-satunya Madrasah Aliyah Negeri di Kota Sibolga Provinsi Sumatera Utara. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sibolga ini sebelumnya bestatus swasta didirikan tahun 1986 oleh tokoh-tokoh masyarakat Kota Sibolga dan tempat belajar di Kaje-kaje Kelurahan Aek Habil Kecamatan Sibolga Selatan.

Kemudian tahun 1989-1992 berubah status menjadi Madrasah Aliyah Negeri Padangsidimpuan Filial Sibolga, dan terakhir berdiri sendiri menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sibolga sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 244 Tahun 1993 tanggal 25 Oktober 1993 yang ditanda tangani oleh Menteri Agama RI Dr. H. Tarmizi Taher yang beralamat di Jalan Jenderal Sudirman Kelurahan Aek Parombunan Kecamatan Sibolga Selatan Kota Sibolga Propinsi Sumatera Utara.

Dalam perkembangan selanjutnya, Madrasah Aliyah Negeri Sibolga terus berbenah kearah yang lebih baik. Pada sisi manajemen, Madrasah Aliyah Negeri Sibolga sejak awal pendirian hingga saat ini sudah ada 7 (tujuh) pergantian, sehingga Madrasah Aliyah Negeri Sibolga secara berturut turut dipimpin oleh Kepala Madrasah, yakni :

- 1) Parlaungan Siregar (1986-1989)

- 2) M. Kamrul Tampubolon (1989-1997)
- 3) Drs. Mugan Harahap (1997-2001)
- 4) Drs. Syarifuddin M. Daud (2001-2005)
- 5) Sondang S. Pd (2005-2011)
- 6) Drs. Sucipto Gito Siswanto (2011-2016)
- 7) Muallim, S.Pd. M. MPd (2016 s.d 2019)
- 8) Nurul Oktaviana Mekawati, S. Pd., M. Pd (2019-sekarang)

b. Profil Organisasi

1) Identitas Madrasah

- a) Nama Madrasah : Madrasah Aliyah Negeri Sibolga
- b) Alamat Madrasah :
 - (1) Jalan : Jl. Jend. Sudirman No. 114
 - (2) Kelurahan : Aek Parombunan
 - (3) Kecamatan : Sibolga Selatan
 - (4) Kota : Sibolga
 - (5) Propinsi : Sumatera Utara - Kode Pos 22536
 - (6) Nomor Telepon : (0631) 23247
 - (7) Fax. : (0631) 23247
 - (8) E-mail : man.sibolga@ymail.com
 - (9) Website : mansibolga.com mansibolga.sch.id
- c) NPSN/ NSM : 10264769 / 131112730001
- d) Tahun berdiri : MA Swasta 1986

MAN Padangsidempuan Filial Sibolga 1989

MAN Sibolga 1993

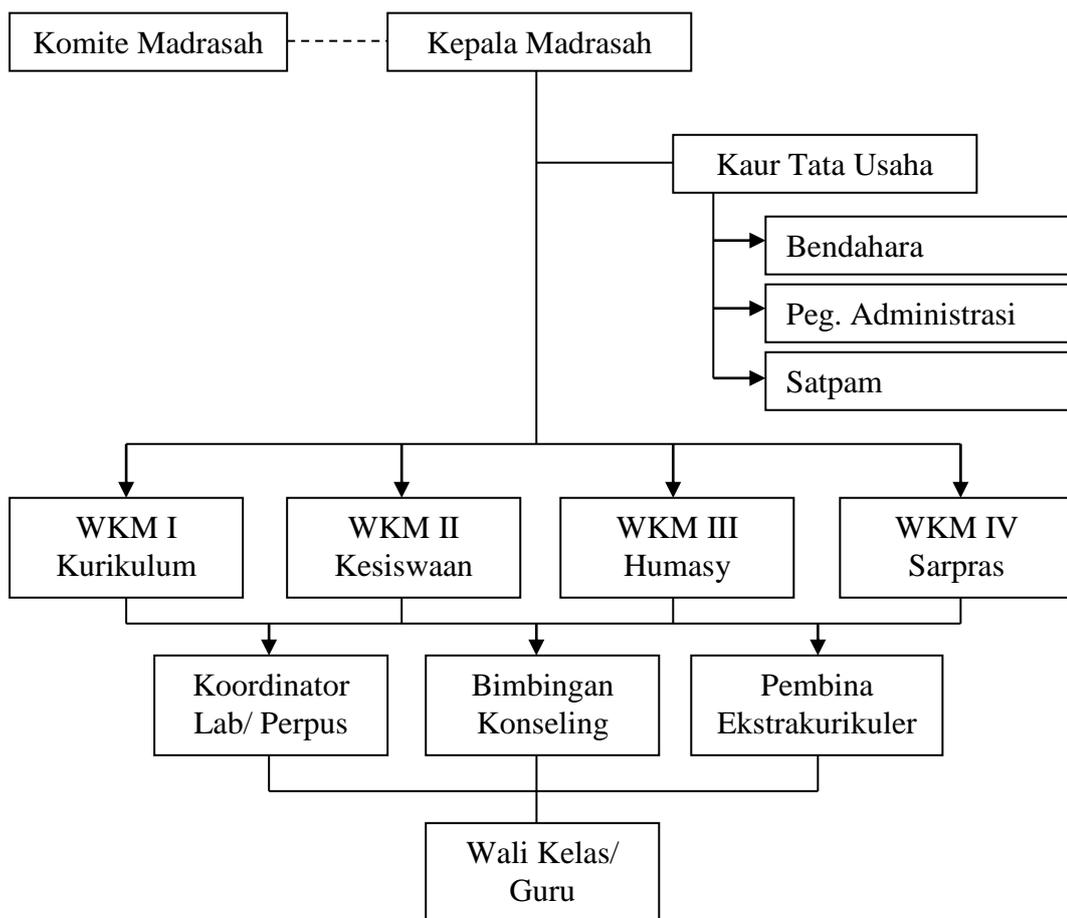
e) Nama Kepala Madrasah : Nurul Oktaviana Mekawati, S.Pd., M. MPd

f) Akreditasi Madrasah : **A (89)**

c. Struktur Organisasi

Seluruh organisasi perangkat kerja di lingkungan Kementerian Agama termasuk madrasah dalam menyusun struktur organisasi berpedoman kepada Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2016 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama.

Secara rinci, struktur organisasi MAN Sibolga dapat dilihat pada bagan berikut :



Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi MAN Sibolga T.P. 2019-2020

d. Data Organisasi

1) Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Tenaga pendidik / guru yang ada di Madrasah Aliyah Negeri Sibolga sekitar 95 % sesuai dengan disiplin ilmunya, sehingga kompeten untuk mengajar, mendidik dan meningkatkan prestasi belajar siswa.

Adapun data guru menurut tingkat pendidikan pada tahun 2019/2020 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1 Data Guru Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Guru			
	PNS Kemenag	GTT	PNS DPK	Total
S-2	4	1	2	7
S-1 / D 4	14	14	1	29
D-3	-	-	-	-
D-2	-	-	-	-
D-1	-	-	-	-

Sumber : Bagian Tata Usaha MAN Sibolga, Data Diolah, 2020

Jumlah Guru dan Pegawai pada tahun 2019/2020.

Tabel 4.2 Data Guru dan Pegawai

No	Pegawai / Guru	Jumlah	Keterangan
1	Pegawai tetap	2 Orang	
2	Pegawai tidak tetap	5 Orang	
3	Guru tetap	21 Orang	
4	Guru tidak tetap	12 Orang	
Jumlah		40 Orang	

Sumber : Bagian Tata Usaha MAN Sibolga, Data Diolah, 2020

2) Data Siswa dan Tamatan

Siswa di MAN Sibolga setiap tahun mengalami kenaikan secara kuantitas maupun kuantitas. Dengan demikian jumlah tamatan juga meningkat di setiap tahunnya. Data siswa Madrasah Aliyah Negeri Sibolga mulai tahun pelajaran 2017/2018 sampai dengan tahun 2019/2020 sebagai berikut :

Tabel 4.3 Data Siswa dan Tamatan 5 Tahun Terakhir

Tahun Pelajaran	Jumlah Siswa			Jumlah Tamatan		
	L	P	Jumlah	L	P	Jumlah
2015/2016	111	246	357	36	69	105
2016/2017	114	270	384	32	87	119
2017/2018	133	291	424	32	81	133
2018/2019	175	364	539	38	117	155
2019/2020	191	386	577	-	-	-

Sumber : Bagian Tata Usaha MAN Sibolga, Data Diolah, 2020

Sedangkan daya tampung sekolah sebagai berikut :

Tabel 4.4 Daya Tampung Madrasah 5 Tahun Terakhir

Tahun Pelajaran	Jumlah Pendaftar			Jumlah Yang Diterima			Ratio Pendaftar Yang Diterima (%)
	L	P	Jml	L	P	Jml	
2015/2016	45	93	138	40	88	128	92,75
2016/2017	53	105	158	51	99	150	94,94
2017/2018	60	126	186	55	123	178	95,69
2018/2019	95	138	233	88	131	219	93,99
2019/2020	87	148	235	74	135	209	88,93

Sumber : Bagian Tata Usaha MAN Sibolga, Data Diolah, 2020

2. Deskripsi Responden Penelitian

a. Komposisi Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis kelamin disini merupakan faktor genetis yang dapat mempengaruhi kinerja. Pada umumnya kinerja laki-laki dengan perempuan tidak selalu sama atau bahkan cenderung berbeda dalam objek pekerjaan tertentu karena berbagai alasan.

Tabel 4.5 Komposisi Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki Laki	11	27,50 %
2	Perempuan	29	72,50 %
	Jumlah	40	100,00 %

Sumber : Data Hasil Penelitian, Data Diolah, 2020

Dari data diatas dapat diketahui bahwa responden laki laki ada 11 (27,50%) dan responden perempuan sebanyak 29 orang atau 72,50%.

b. Komposisi Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Sehubungan dengan penelitian dilaksanakan pada MAN Sibolga yang merupakan lembaga pendidikan formal yang memiliki syarat tertentu dalam hal pendidikan, maka responden dari segi pendidikan tidak terlalu beragam, hanya memiliki dua tingkatan saja, yakni responden dengan tingkat pendidikan S1 dan responden dengan tingkat pendidikan S2.

Tabel 4.6 Komposisi Responden Menurut Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1	S1	35	87,50 %
2	S2	5	12,50 %
Jumlah		40	100,00 %

Sumber : Data Hasil Penelitian, Data Diolah, 2020

c. Komposisi Responden Menurut Tingkat Usia

Usia seseorang dapat mempengaruhi kinerja, tidak hanya itu saja, usia juga akan sangat memberikan dampak pada pemahaman terhadap aturan hingga kepuasan terhadap hasil kerja. Pada umumnya, semakin tinggi usia seseorang maka tingkat kepuasan kerja akan perlahan menunjukkan penurunan kinerja, tetapi hal ini biasanya juga diimbangi dengan pengalaman kerja yang dimiliki akan semakin meningkat.

Tabel 4.7 Komposisi Responden Menurut Tingkat Usia

No	Tingkat Usia	Jumlah	Persentase
1	< 25 Tahun	2	5,00 %
2	26 s.d 30 Tahun	4	10,00 %
3	31 s.d 35 Tahun	4	10,00 %
4	36 s.d 40 Tahun	10	25,00 %
5	> 40 Tahun	20	50,00 %
Jumlah		40	100,00 %

Sumber : Data Hasil Penelitian, Data Diolah. 2020

3. Deskripsi Hasil Penelitian

a. Data Variabel X 1 (Mekanisme Kerja)

Variabel X1 adalah mekanisme kerja dengan 10 item pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian. Untuk melihat hasil jawaban responden terhadap pertanyaan Variabel X melalui data kuisioner dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Distribusi Jawaban Responden Variabel X1
(Disiplin Kerja)

No Item Soal	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Total	
	f	%	f	%	F	%	F	%	f	%	f	%
01	20	50.00	16	40.00	4	10.00	0	00.00	0	00.00	40	100
02	17	42.50	14	35.00	9	22.50	0	00.00	0	00.00	40	100
03	16	40.00	15	37.50	9	22.50	0	00.00	0	00.00	40	100
04	14	35.00	15	37.50	10	25.00	1	02.50	0	00.00	40	100
05	18	45.00	17	42.50	4	10.00	1	02.50	0	00.00	40	100
06	17	42.50	20	50.00	3	07.50	0	00.00	0	00.00	40	100
07	15	37.50	18	45.00	7	17.50	0	00.00	0	00.00	40	100
08	13	32.50	17	42.50	10	25.00	0	00.00	0	00.00	40	100
09	10	25.00	19	47.50	11	27.50	0	00.00	0	00.00	40	100
10	13	32.50	21	52.50	6	15.00	0	00.00	0	00.00	40	100
Jumlah	153	38.25	172	43.00	73	18.25	2	00.50	0	00.00	400	100

Sumber : Angket Penelitian, Data Diolah, 2020

Distribusi jawaban responden seperti yang terdapat pada Tabel 4.8 memberikan gambaran tentang tingkat mekanisme kerja yang berlaku di lingkungan MAN Sibolga, dimana jawaban responden tertinggi terdapat pada alternatif jawaban Setuju (43.00%). Artinya, Guru dan Pegawai MAN Sibolga mengakui jika mekanisme kerja berjalan dengan baik.

b. Data Variabel X2 (Budaya Organisasi)

Variabel X2 adalah Budaya Organisasi dengan 10 item pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian. Untuk melihat hasil jawaban responden terhadap pertanyaan Variabel X2 melalui data kuisioner dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Distribusi Jawaban Responden Variabel X2
(Budaya Organisasi)

No Item Soal	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Total	
	F	%	f	%	F	%	F	%	f	%	f	%
01	25	62.50	11	27.50	4	10.00	0	00.00	0	00.00	40	100
02	26	65.00	11	27.50	3	07.50	0	00.00	0	00.00	40	100
03	21	52.50	12	30.00	7	17.50	0	00.00	0	00.00	40	100
04	13	32.50	17	42.50	8	20.00	2	05.00	0	00.00	40	100
05	17	42.50	15	37.50	7	17.50	1	02.50	0	00.00	40	100
06	21	52.50	15	37.50	3	07.50	1	02.50	0	00.00	40	100
07	20	50.00	15	37.50	2	05.00	3	07.50	0	00.00	40	100
08	21	52.50	16	40.00	2	05.00	1	02.50	0	00.00	40	100
09	19	47.50	16	40.00	4	10.00	1	02.50	0	00.00	40	100
10	17	42.50	20	50.00	3	07.50	0	00.00	0	00.00	40	100
Jumlah	200	50.00	148	37.00	43	10.75	9	02.25	0	00.00	400	100

Sumber : Angket Penelitian, Data Diolah, 2020

Distribusi jawaban responden seperti yang terdapat pada Tabel 4.9 memberikan gambaran tentang bagaimana budaya organisasi yang berlangsung di MAN Sibolga, dimana jawaban responden tertinggi terdapat pada alternatif jawaban Sangat Setuju (50.00%). Artinya, budaya organisasi di lingkungan MAN Sibolga berjalan baik.

c. Data Variabel Y (Kinerja Organisasi)

Variabel Y adalah kinerja organisasi dengan 10 item pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian. Untuk melihat hasil jawaban responden terhadap pertanyaan Variabel Y melalui data kuisioner dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Distribusi Jawaban Responden Variabel Y
(Kinerja Organisasi)

No Item Soal	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Total	
	f	%	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%
01	29	72.50	8	20.00	0	00.00	3	07.50	0	00.00	40	100
02	29	72.50	8	20.00	0	00.00	3	07.50	0	00.00	40	100
03	28	70.00	7	17.50	1	02.50	4	10.00	0	00.00	40	100
04	28	70.00	9	22.50	2	05.00	1	02.50	0	00.00	40	100
05	30	75.00	9	22.50	1	02.50	0	00.00	0	00.00	40	100
06	30	75.00	8	20.00	1	02.50	1	02.50	0	00.00	40	100
07	32	80.00	7	17.50	1	02.50	0	00.00	0	00.00	40	100
08	30	75.00	8	20.00	0	00.00	2	05.00	0	00.00	40	100

09	22	55.00	15	37.50	1	02.50	2	05.00	0	00.00	40	100
10	21	52.50	17	42.50	2	05.00	0	00.00	0	00.00	40	100
Jumlah	279	69.75	96	24.00	9	02.25	16	04.00	0	00.00	400	100

Sumber : Angket Penelitian, Data Diolah, 2020

Distribusi jawaban responden seperti yang terdapat pada Tabel 4.10 memberikan gambaran tentang tingkat kinerja organisasi di lingkungan MAN Sibolga, dimana jawaban responden tertinggi terdapat pada alternatif jawaban Sangat Setuju (69.75%). Artinya, kinerja organisasi di lingkungan MAN Sibolga sudah berjalan dengan baik.

B. Uji Validitas dan Realibilitas Data

1. Uji Validitas

Dari distribusi jawaban yang diolah dengan bantuan perhitungan uji validitas menggunakan bantuan SPSS v.20 dengan hasil uji seperti Tabel 4.11 berikut :

Tabel 4.12 Perhitungan Uji Validitas

		Mekanisme Kerja	Budaya Organisasi	Kinerja Organisasi
Mekanisme Kerja	Pearson Correlation	1	0.529	0.530
	Sig. (2-tailed)		0.016	0.016
	N	20	20	20
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	0.529	1	0.571
	Sig. (2-tailed)	0.016		0.008
	N	20	20	20
Kinerja Organisasi	Pearson Correlation	0.530	0.571	1
	Sig. (2-tailed)	0.016	0.008	
	N	20	20	20

Sumber : Perhitungan Data SPSS v.20, 2020

Dari perhitungan Uji Validasi pada Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa : Nilai pearson korelasi masing masing variabel berada pada posisi lebih besar dari r tabel untuk df 20 sebesar 0.444, dimana $(0.529 > 0.444)$, $(0.530 > 0.444)$ dan $(0.571 > 0.444)$, keseluruhan nilai masing masing variabel berada pada posisi lebih

besar dari nilai r tabel, dengan demikian dapat dikatakan bahwa item kuisioner dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Perhitungan uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur item pertanyaan apa reliabel atau tidak. Dengan menggunakan bantuan SPSS v.20 pada data kuisioner didapat data sebagai berikut :

Tabel 4.12 Perhitungan Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha	N of Items
0.744	3

Sumber : Perhitungan Data SPSS v.20, 2020

Dari hasil uji reliabilitas, yang dilihat adalah nilai cronbach's alpha nilai cronbach's alpha yang diperoleh sebesar 0.744 atau lebih besar dari nilai 0.600, dengan demikian dinyatakan bahwa, kuisioner seberapa dan kepada siapapun ditanyakan akan mendatangkan hasil yang kemungkinan sama.

C. Analisa Data Penelitian

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis penelitian menggunakan analisis regresi linier berganda yaitu melihat pengaruh pelatihan dan kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan, persamaan matematis analisis regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \epsilon$$

Data hasil kuisioner yang diolah dengan menggunakan IBM Windows SPSS v.20 pada Tabel 4.13 :

Tabel 4.13 Regresi Antar Variabel

Variabel	Unstandarized Coefficient		Standardized Coefficients	t_{hitung}	Sig
	Nilai Koefisien	Std. Error	Beta		
Constant	7.239	1.541		4.698	0.000
Mekanisme Kerja	0.278	0.081	0.328	3.424	0.002
Budaya Organisasi	0.629	0.090	0.668	6.977	0.000

Sumber : Data Hasil Penelitian, SPSS v.20, Data diolah, 2020

Berdasarkan hasil olahan data pada Tabel 4.13, maka persamaan regresi dapat diuraikan sebagai berikut :

$$Y = 7.239 + 0.278X_1 + 0.629X_2$$

Dari hasil persamaan regresi maka dapat dijelaskan bahwa nilai $b_0 = 7.239$, yang dapat diartikan bahwa tanpa adanya peningkatan mekanisme kerja dan budaya organisasi maka besarnya kinerja organisasi adalah 7.239.

Sedangkan $b_1 = 0.278$ yang menunjukkan bahwa pengaruh antara mekanisme kerja terhadap kinerja organisasi, dengan kata lain bahwa semakin baik mekanisme kerja berjalan maka kinerja organisasi dapat lebih ditingkatkan, sementara $b_2 = 0.629$ yang menunjukkan bahwa pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi, dapat dikatakan berpengaruh positif dan signifikan, dengan kata lain bahwa peningkatan budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi.

2. Pengujian Hipotesis

a. Pengujian Secara Parsial (t Test)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara parsial berpengaruh nyata atau tidak terhadap variabel dependen. Derajat signifikansi yang digunakan adalah 0,05.

Apabila nilai signifikan lebih kecil dari derajat kepercayaan maka kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen. Untuk lebih mengoptimalkan hasil penelitian, pengujian dilakukan dengan menggunakan bantuan program WINDOWS SPSS v. 20.

1) Mekanisme Kerja terhadap Kinerja Organisasi

Tabel 4.14 t Statistik Mekanisme Kerja Terhadap Kinerja Organisasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	8.548	2.134		4.005	.000
	Mekanisme Kerja	.832	.051	.936	16.364	.000

Sumber : Perhitungan Data SPSS v.20, 2020

Dari Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa nilai sig 0.000. Nilai sig lebih kecil dari nilai probabilitas 0.05, atau nilai $0.000 < 0.05$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Variabel X1 (Mekanisme Kerja) mempunyai t_{hitung} yakni 16.364 dengan $t_{tabel} = 1.686$. Jadi $t_{hitung} > t_{tabel}$ dapat disimpulkan bahwa variabel Mekanisme Kerja memiliki kontribusi terhadap Kinerja Organisasi.

Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel Mekanisme Kerja mempunyai hubungan yang searah dengan Kinerja Organisasi. Jadi dapat disimpulkan Mekanisme Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

2) Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Tabel 4.15 t Statistik Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	4.073	2.217		1.837	.004
	Budaya Organisasi	.965	.051	.951	18.928	.000

Sumber : Perhitungan Data SPSS v.20, 2020

Dari Tabel 4.15 dapat diketahui bahwa nilai sig 0.000. Nilai sig lebih kecil dari nilai probabilitas 0.05, atau nilai $0.000 < 0.05$, maka H_2 diterima dan H_0 ditolak. Variabel X2 (Budaya Organisasi) mempunyai t_{hitung} yakni 18.928 dengan $t_{tabel} = 1.686$. Jadi $t_{hitung} > t_{tabel}$ dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki kontribusi terhadap Kinerja Organisasi.

Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai hubungan yang searah dengan Kinerja Organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

b. Pengujian Secara Simultan/ Total (F Test)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Derajat kepercayaan yang digunakan adalah 0,05. Apabila nilai F hasil perhitungan lebih besar daripada nilai F menurut tabel maka hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 4.16 F Statistik

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	233.870	2	116.935	389.604	.000 ^b
	Residual	11.105	37	.300		
	Total	244.975	39			

Sumber : Perhitungan Data SPSS v.20, 2020

Dari Tabel 4.16 dapat diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 389.604 dengan nilai probabilitas (sig) = 0.000. Nilai F_{hitung} (389.604) $>$ F_{tabel} (3.23), dan nilai sig. lebih kecil dari nilai probabilitas 0.05 atau nilai $0.000 < 0.05$. Maka H_3 diterima, berarti secara bersama-sama (simultan) Mekanisme Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

c. Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan dari beberapa variabel dalam pengertian yang lebih jelas. Koefisien determinasi akan menjelaskan seberapa besar perubahan atau variasi suatu variabel bisa dijelaskan oleh perubahan atau variasi pada variabel yang lain.

Dalam hal ini berupaya menjelaskan berapa besar perubahan atau variasi variabel Kinerja Organisasi oleh perubahan atas variasi pada variabel Mekanisme kerja dan Budaya Organisasi.

Tabel 4.17 R Square (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.977 ^a	.955	.952	.54785

Sumber : Perhitungan Data SPSS v.20, 2020

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat ditemukan angka R Square sebesar 0.955. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi dan Produktivitas Kerja berpengaruh sebesar 95.5% terhadap Kinerja Tenaga Pendidik, sedangkan 04.5% lainnya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

D. Pembahasan

Dari hasil analisa data yang dilakukan terhadap hasil jawaban 40 responden yang merupakan Guru dan Pegawai MAN Sibolga dapat diambil beberapa hal penting sebagai berikut :

1. Variabel Mekanisme Kerja

Distribusi jawaban responden terhadap Mekanisme Kerja yang berlaku di lingkungan MAN Sibolga sangat baik, dimana jawaban responden tertinggi terdapat pada alternatif jawaban Setuju 172 (43.00%) dan 153 (38,52%) untuk

alternatif Sangat Setuju. Hanya ada 73 (18,25%) yang memilih alternatif Kurang Setuju dan 2 (0,50%) untuk alternatif Tidak Setuju, sedangkan untuk alternatif jawaban Sangat Tidak Setuju tidak ada sama sekali, tidak ada guru dan pegawai yang menentang mekanisme kerja yang berlaku.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, Guru dan Pegawai MAN Sibolga mengakui jika mekanisme kerja yang berlaku di lembaga sudah cukup baik dan berjalan dengan baik pula.

2. Variabel Budaya Organisasi

Distribusi jawaban responden terhadap variabel Budaya Organisasi yang berlangsung di MAN Sibolga sangat baik, dimana jawaban responden tertinggi terdapat pada alternatif jawaban Sangat Setuju yang mencapai 200 (50,00%) disusul oleh alternatif jawaban Setuju dengan angka 148 (37,00%). Alternatif jawaban Kurang Setuju hanya ada di angka 43 (10,75%) dan alternatif Tidak Setuju hanya mencapai 9 (02,25%) saja, sedangkan untuk alternatif jawaban Sangat Tidak setuju tidak ada (0,00%).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang berlaku dan berkembang di lingkungan MAN Sibolga sudah berjalan baik dan dapat diterima serta dijalankan dengan baik pula.

3. Variabel Kinerja Organisasi

Distribusi jawaban responden terhadap Kinerja Organisasi di lingkungan MAN Sibolga dapat dikatakan sudah sangat baik, dimana jawaban responden tertinggi terdapat pada alternatif jawaban Sangat Setuju yang mencapai angka 279 atau mencapai 69,75%, disusul alternatif jawaban Setuju yang mencatat angka 96 atau 24,00% dari seluruh distribusi jawaban.

Untuk alternatif jawaban Kurang Setuju dan Tidak Setuju hanya menembus angka 9 (02,25%) untuk Kurang Setuju dan 16 (04,00%) untuk alternatif jawaban Tidak Setuju. Artinya, kinerja organisasi di lingkungan MAN Sibolga sudah berjalan dengan baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap 40 responden yang merupakan Guru dan Pegawai MAN Sibolga dapat disimpulkan bahwa :

1. Mekanisme Kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi pada MAN Sibolga dengan pearson korelasi sebesar 0.936, termasuk dalam kategori tinggi.
2. Budaya Organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi pada MAN Sibolga dengan pearson korelasi sebesar 0.951, termasuk dalam kategori tinggi.
3. Dari perhitungan t statistik Kinerja Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dapat diketahui bahwa nilai sig 0.000 < nilai probabilitas 0.05, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Dimana Mekanisme Kerja mempunyai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (16.364 > 1.686) yang memberikan gambaran Mekanisme Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi.
4. Dari perhitungan t statistik Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dapat diketahui bahwa nilai sig 0.000 < nilai probabilitas 0.05, maka H_2 diterima dan H_0 ditolak. Budaya Organisasi mempunyai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (18.928 > 1.686) yang memberikan gambaran Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

5. Nilai F_{hitung} Mekanisme Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi sebesar 389.604 dengan nilai probabilitas (sig) $0.000 < 0.05$. Nilai F_{hitung} (389.604) $> F_{tabel}$ (3.23). Maka H_3 diterima, berarti secara bersama-sama (simultan) Mekanisme Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi.
6. Dari perhitungan R^2 dapat disimpulkan bahwa Mekanisme Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh sebesar 95.5% terhadap Kinerja Organisasi, sedangkan 04.5% lainnya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

B. Saran

Dari hasil wawancara, observasi dan penelitian yang dilakukan terhadap 40 responden yang merupakan Guru dan Pegawai MAN Sibolga, penulis dapat memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Mekanisme Kerja di lingkungan MAN Sibolga sudah sangat baik sesuai dengan jawaban responden tertinggi terdapat pada alternatif jawaban Setuju 172 (43.00%) dan 153 (38,52%) untuk alternatif Sangat Setuju. Akan tetapi, ada jawaban 73 (18,25%) yang memilih alternatif Kurang Setuju dan 2 (0,50%) untuk alternatif Tidak Setuju. Hal ini walaupun tampak kecil, akan tetapi jika dibiarkan akan dapat melahirkan potensi negatif, untuk hal itu, manajemen MAN Sibolga harus terus menerus secara kontinu meningkatkan kinerjanya, agar hasilnya lebih maksimal.
2. Budaya Organisasi yang berlangsung di MAN Sibolga sangat baik, sesuai dengan hasil penelitian yang menjelaskan responden tertinggi terdapat pada

alternatif jawaban Sangat Setuju dengan capaian 200 (50.00%) disusul oleh alternatif jawaban Setuju dengan angka 148 (37,00%). Akan tetapi, alternatif jawaban Kurang Setuju juga mendapat perhatian dengan angka 43 (10,75%) dan alternatif Tidak Setuju hanya mencapai 9 (02,25%). Untuk hal ini, Manajemen MAN Sibolga tidak benar jika menganggap hal ini ringan dan biasa. Sebagai lembaga pendidikan yang terus mengalami perubahan, maka hal tersebut harus menjadi perhatian besar agar tidak berkembang dan menjadi penghalang peningkatan kinerja.

3. Hasil penelitian menjelaskan, Kinerja Organisasi di lingkungan MAN Sibolga dapat dikatakan sudah sangat baik, responden tertinggi menjawab alternatif jawaban Sangat Setuju yang mencapai angka 279 (69.75%) dan Setuju 96 (24,00%). Akan tetapi, ditemukan jawaban Kurang Setuju 16 (04,00%) dan Tidak Setuju 9 (02,25%). Artinya, walaupun kinerja organisasi di lingkungan MAN Sibolga sudah berjalan dengan baik, akan tetapi masih ada SDM yang mengaku kurang setuju dan bahkan tidak setuju, hal ini harus menjadi perhatian serius bagi manajemen MAN Sibolga agar tidak berkembang dan melahirkan hal negatif di kemudian hari.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Achmad S. Ruky, 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Gramedia
- Alwi Hasan, dkk. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional Balai Pustaka
- Andi Prastowo, 2011, *Metode Penelitian Kualitatif : dalam Prespektif Rancangan Penelitian*, Yogyakarta : Ar- Ruzz Media
- Anoraga. 2009. *Psikologi Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Achmadi, Indra. 2012. *Kinerja Organisasi*. Jakarta : Rajawali Pers
- Atmoko, T. 2011. *Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta : Rineka Cipta
- B. Renita. 2006. *Bimbingan dan Konseling SMA I untuk Kelas X*. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Budiarto, Widodo. 2005. *Perancangan Sistem dan Aplikasi. Mikrokontroler*. Jakarta : PT.Elex Media Komputindo
- Bungin, Burhan. 2011. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.
- Dewa Ketut. 1993. *Bimbingan Karir di Sekolah-sekolah*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Faisal, Sanapsiah. 1982. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Gunawan, W dan Ahmad Yani. 2000, *Seri Hukum Bisnis : Perseroan Terbatas*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Hadjar, Ibnu. 1999. *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kwantitas Dalam Pendidikan*. Jakarta : Rajawali Press.
- Haryoto. 2008. *Kinerja Organisasi*. Bandung : Alfabeta
- Insani, I. 2010. *Standar Operasional Prosedur (SOP) Sebagai Pedoman Pelaksanaan Administrasi Perkantoran Dalam Rangka Peningkatan Pelayanan Dan Kinerja Organisasi Pemerintah*. Penyempurnaan 2

Makalah Pada Workshop Manajemen Perkantoran Pada Lingkungan Kementerian Komunikasi Dan Informatika Bandung.

- Keban, T. Yeremias. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta : Gava Media
- Mahsun, Mohamad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Penerbit BPFE
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu , 2008 *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan kelima*, Bandung : Penerbit PT. Remaja Rosdakarya
- Manribu, Moh. Thayep. 1998. *Pengantar Bimbingan dan Konseling Karir*. Jakarta : Depdikbud.
- Moenir, 2001, *Manajemen Pelayanan Umum*, Jakarta : Bumi Aksara
- Ndraha, Taliziduhu. 1991. *Dimensi-Dimensi Pemerintahan Desa*. Jakarta : Bumi Aksara
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta
- Poerwadarminta. W.J.S. 2003. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka
- Purwanto, 2011. *Statistika Untuk Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Rianse, Usman dan Abdi. 2012. *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi Teori dan Aplikasil*. Bandung: Alfabeta.
- Risyanti, Riza dan Rosmedi, 2006. *Pemberdayaan Masyarakat*, Sumedang : Alqaprit Jatinegoro
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Cet. IX. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2011 *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Cet 14. Bandung: Alfabeta
- Suharso, Puguh. 2009. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: PT indeks
- Sujianto, Agus Eko. 2009. *Aplikasi Statistik dengan SPSS 16.0*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisier.
- Sukidin dan Mundir. 2005. *Metode Penelitian Membimbing Mengantar Kesuksesan Anda dalam Dunia Penelitian*. Surabaya: Insan Cendekia

- Sutarto. 1993. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Tangkilisan, Nogi S. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta : Grasindo
- Tanzeh, Ahmad. 2011. *Pengantar Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: Teras
- Tika, Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiady Akbar. 2008. *Pengantar Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wursanto. 2005. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta : Andi

B. E-Journal

- Adil, E., Nasution, M. D. T. P., Samrin, S., & Rossanty, Y. (2017). Efforts to Prevent the Conflict in the Succession of the Family Business Using the Strategic Collaboration Model. *Business and Management Horizons*, 5(2), 49-59.
- Andika, R. (2018). Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. *JUMANT*, 8(2), 103-110.
- Asih, S. (2018). Pengaruh Kontribusi Pajak Daerah, Pendapatan Asli Daerah, Retribusi Daerah Dan Bagi Hasil Pajak Terhadap Belanja Daerah Dengan Pertumbuhan Ekonomi Sebagai Variabel Moderating Pemerintah Kabupaten Dan Kota. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(1), 177-191.
- Harahap, R. (2018). Pengaruh Kualitas produk Terhadap Kepuasan Pelanggan di Restoran Cepat saji Kfc Cabang Asia Mega Mas Medan. *JUMANT*, 7(1), 77-84.
- Indrawan, M. I., Nasution, M. D. T. P., Adil, E., & Rossanty, Y. (2016). A Business Model Canvas: Traditional Restaurant “Melayu” in North Sumatra, Indonesia. *Bus. Manag. Strateg*, 7(2), 102-120.
- Indrawan, M. I., & SE, M. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal ilmiah INTEGRITAS*, 1(3).
- Indrawan, M. I. (2019). PENGARUH ETIKA KERJA, PENGALAMAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI KECAMATAN BINJAI SELATAN. *Jurnal Abdi Ilmu*, 10(2), 1851-1857.

- Indrawan, M. I., Alamsyah, B., Fatmawati, I., Indira, S. S., Nita, S., Siregar, M., & Tarigan, A. S. P. (2019, March). UNPAB Lecturer Assessment and Performance Model based on Indonesia Science and Technology Index. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1175, No. 1, p. 012268). IOP Publishing.
- Irawan, I., & Pramono, C. (2017). Determinan Faktor-Faktor Harga Obligasi Perusahaan Keuangan Di Bursa Efek Indonesia.
- Mesra, B. (2018). Factors That Influencing Households Income And Its Contribution On Family Income In Hamparan Perak Sub-District, Deli Serdang Regency, North. *Int. J. Civ. Eng. Technol*, 9(10), 461-469.
- Pane, D. N. (2018). ANALISIS PENGARUH BAURAN PEMASARAN JASA TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN TEH BOTOL SOSRO (STUDI KASUS KONSUMEN ALFAMART CABANG AYAHANDA). *JUMANT*, 9(1), 13-25.
- Lestario, F. (2018). DAMPAK PERTUMBUHAN BISNIS FRANCHISE WARALABA MINIMARKET TERHADAP PERKEMBANGAN KEDAI TRADISIONAL DI KOTA BINJAI. *JUMANT*, 7(1), 29-36.
- Pramono, C. (2018). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR HARGA OBLIGASI PERUSAHAAN KEUANGAN DI BURSA EFEK INDONESIA. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 62-78.
- Rossanty, Y., & PUTRA NASUTION, M. D. T. (2018). INFORMATION SEARCH AND INTENTIONS TO PURCHASE: THE ROLE OF COUNTRY OF ORIGIN IMAGE, PRODUCT KNOWLEDGE, AND PRODUCT INVOLVEMENT. *Journal of Theoretical & Applied Information Technology*, 96(10).
- Sari, I. (2018). Motivasi belajar mahasiswa program studi manajemen dalam penguasaan keterampilan berbicara (speaking) bahasa Inggris. *JUMANT*, 9(1), 41-52.
- Setiawan, A., Hasibuan, H. A., Siahaan, A. P. U., Indrawan, M. I., Rusiadi, I. F., Wakhyuni, E.,... & Rahayu, S. (2018). Dimensions of Cultural Intelligence and Technology Skills on Employee Performance. *Int. J. Civ. Eng. Technology*, 9(10), 50-60.
- Setiawan, A. (2018). PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 191-203.
- Waruwu, A. A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. *JUMANT*, 10(2), 1-14.
- Wakhyuni, E. (2018). KEMAMPUAN MASYARAKAT DAN BUDAYA ASING DALAM MEMPERTAHANKAN BUDAYA LOKAL DIKECAMATAN