

HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI DENGAN KINERJA (Studi Korelasional Terhadap Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kota Administrasi Jakarta Selatan)

Dwi Kartika Susanti¹

Abstract: *The research aims to know about: (1) the correlation of organizational culture with job performance; (2) the correlation of motivation with job performance; (3) the correlation of both organizational culture and motivation with job performance. The research was done in state elementary school in Administrative City South Jakarta. The method of this research is quantitative description approach. The purpose of using this method was to analyze the correlation between two or more variable through hypotheses test and also to research social phenomena in real situation. The results of the research are answering the hypotheses: (1) There's a positive correlation of organizational culture with job performance; (2) There's a positive correlation of motivation with job performance; (3) There's a significance correlation of both organizational culture and motivation with job performance. From the research result, it can be concluded that if organizational culture of State Elementary School's Principal comfortable, job performance will also increase. The same thing also happens to motivation. Therefore, the Principals' organizational culture and motivation ought to be improved in order to attain higher job performance. Finally, organizational culture and motivation can simultaneously improve job performance. If they are applied, the Principal can attain better job performance.*

Keywords : *Organizational culture, motivation, job performance*

PENDAHULUAN

Pendidikan saat ini mengalami perubahan berbagai perubahan yang cukup mendasar, terkait dengan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (Undang-undang SISDIKNAS), manajemen, kurikulum, yang diikuti perubahan teknis lainnya. Perubahan tersebut diharapkan dapat mengembangkan sumber daya manusia (PSDM), untuk mempersiapkan bangsa menjadi lebih baik.

Perubahan tersebut menuntut berbagai tugas yang harus dikerjakan oleh para tenaga kependidikan sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing, mulai dari level makro sampai mikro, yakni tenaga kependidikan di sekolah. Dalam perspektif globalisasi, otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan serta menyukkseskan manajemen berbasis sekolah, dan kurikulum berbasis kompetensi, kepala sekolah merupakan figur sentral yang harus menjadi teladan bagi para tenaga kependidikan lain di sekolah. Oleh karena itu, untuk menunjang keberhasilan dalam perubahan-perubahan yang dilakukan dan diharapkan, perlu adanya kepala sekolah profesional, yang mau dan mampu melakukan perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi terhadap berbagai kebijakan dan perubahan yang dilakukan secara efektif dan efisien.

Departemen Pendidikan Nasional memperkirakan 70 persen dari 250 ribu Kepala Sekolah di Indonesia tidak kompeten (sumber: tempo interaktif 12 Agustus 2008). Ini menandakan bahwa sebagian besar Kepala Sekolah tidak berkinerja baik. Kesimpulan ini merupakan temuan temuan Direktorat Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional setelah melakukan uji kompetensi. Sekolah dasar merupakan jenjang pendidikan yang melandasi jenjang pendidikan

¹ Staf di PT. Dot Sarana Komunikasi

menengah, merupakan awal dari peserta didik untuk memulai pendidikan formalnya. Kepala sekolah harus lebih memperhatikan keadaan peserta didik, dari masa anak-anak menuju ke arah remaja. Perlu bimbingan dan kesabaran lebih dalam hal psikis, dalam membantu peserta didik mendapatkan informasi tentang beragam pengetahuan. Dilihat dari peringkat akreditasinya, hanya terdapat 24 Sekolah Dasar Negeri yang memiliki nilai akreditasi A, dari 534 Sekolah Dasar Negeri yang ada di wilayah Jakarta Selatan.

Ini menandakan bahwa kinerja Kepala Sekolah, khususnya Sekolah Dasar, belum mampu berkinerja secara maksimal. Kepala sekolah belum sepenuhnya profesional. Sebagai tambahan pula, masih terdapat beberapa Kepala Sekolah yang masih kurang tanggap terhadap teknologi, berupa masih kurangnya terhadap penguasaan bidang informatika.

Kepala Sekolah yang memiliki kinerja baik memang sulit, Kepala Sekolah harus dapat mendorong tenaga kependidikan untuk berkolaborasi dan bekerjasama dalam meningkatkan kualitas sekolah, serta mewujudkan visi dan misinya.

Menurut penelitian dilapangan, masih terdapat beberapa Sekolah Dasar di Kota Administrasi Jakarta Selatan yang rusak. Untuk SD, SLTP, maupun SMU ada 9 sekolah yang rusak parah, dan 265 SD dan SMP yang perlu direhab. Kepala Sekolah dalam pemilihannya pun masih sarat dengan kepentingan politik daripada kompetensi. Sehingga dari awal pengangkatan Kepala Sekolah, budaya yang terbentuk sudah tidak baik. Dengan kurang maksimalnya kinerja Kepala Sekolah Dasar tersebut, maka secara otomatis akan menyebabkan budaya organisasi yang terjalin menjadi kurang maksimal. Budaya organisasi yang terjalin dalam sekolah belum erat, anggota organisasi yang terdapat didalamnya tidak sepenuhnya merasakan tanggung jawab dalam mencapai visi dan misi sekolah. Terdapat beberapa Kepala sekolah yang masih santai dalam menjalankan tugasnya.

Dengan rendahnya kinerja Kepala Sekolah, dan budaya organisasi yang terjalin yang tidak kondusif, mempengaruhi motivasi. Secara otomatis dengan keadaan tersebut, menjadikan kurangnya motivasi Kepala Sekolah, yang berdampak pula terhadap motivasi guru. Motivasi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai hasil yang maksimal. Peningkatan motivasi Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan dalam organisasi pendidikan sangat penting dilakukan oleh Kepala Sekolah.

Kinerja

Pengertian kinerja secara sederhana dikemukakan James Campbell Quick dan Debra L. Nelson (2009:195), "*performance is most often thought of as task accomplishment*". Kinerja diartikan sebagai penyelesaian tugas. Menilai kinerja menurut James Campbell Quick dan Debra L. Nelson (2009:195) cukup sederhana, jika anggota organisasi berhasil menyelesaikan tugasnya, berarti berkinerja baik, sementara jika anggota organisasi tersebut tidak berhasil menyelesaikan tugas, berarti berkinerja buruk.

Pengertian kinerja menurut James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnely, Robbert Konopaske (2006:371) , menyatakan bahwa ternyata kinerja tidak sesederhana itu, "*job performance is the outcomes of jobs that relate to the purposes of the organization such as quality, efficiency, and other criteria of effectiveness*". Kinerja adalah hasil-hasil kerja yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas lainnya. Poin pokok dari pernyataan James L. Gibson, John M.

Ivancevich, James H. Donnely, Robbert Konopaske (2006:371) tersebut adalah bahwa kinerja yang baik tidak hanya dilihat dari penyelesaian tugas namun harus juga diperhatikan apakah penyelesaian tugas tersebut memberi pengaruh bagi tujuan organisasi. Jika anggota organisasi menyelesaikan tugas, tetapi tidak efisien dalam pengerjaan dan berkualitas lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan, berarti dia belum tentu berkinerja baik. Pendapat lain mengenai kinerja dikemukakan oleh R. Kanfer sebagaimana dikutip oleh Jeniffer M. George dan Gareth R. Jones (2008:183) "*performance is an evaluation of the results of a person's behavior: It Involves determining how well or poorly a person has accomplished a task or done a job*". Kinerja adalah evaluasi dari hasil perilaku seseorang: Ini melibatkan penentuan mengenai seberapa baik atau buruk seseorang dalam menyelesaikan sebuah tugas. Definisi di atas menambahkan bahwa kinerja seseorang tidak hanya dilihat penyelesaian tugas namun juga harus dilakukan evaluasi atas hasil perilakunya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja itu merupakan cerminan perilaku seseorang dalam bekerja.

Pendapat yang sama dengan Kanfer dikemukakan Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson (2009:37), "*job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational accomplishment*". Kinerja merupakan nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi positif atau negatif bagi pencapaian tujuan organisasi. Definisi Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson ini menjelaskan bahwa kinerja tidak hanya terdiri dari perilaku positif namun juga perilaku negatif yang harus dihindari demi pencapaian tujuan organisasi. Perilaku positif harus ditingkatkan sementara perilaku negatif harus dihilangkan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan tugas demi pencapaian tujuan organisasi dengan indikator 1) Perilaku tugas yaitu rutin dan adaptif serta (2) Perilaku pendukung yaitu sifat suka menolong, kesopan santunan, jiwa sportif, keberanian berpendapat, dedikasi dan sikap menjaga nama baik.

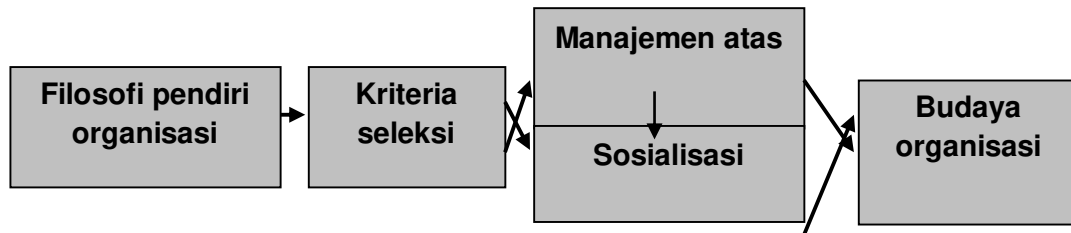
Budaya Organisasi

Secara umum, Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel (2005:165) mengemukakan bahwa, "*organizational culture is a system of shared orientations that hold the unit together and give it a distinctive identity*". Budaya organisasi merupakan sistem orientasi unit bersama yang memiliki identitas yang khas.

Pengertian Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson (2009:546), lebih mendeskripsikan pengertian budaya organisasi, "*organizational culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the*

attitudes and behaviors of its employees". Budaya adalah pengetahuan sosial mengenai peraturan, norma, serta nilai. Dalam hal ini, pengertian identitas diperinci menjadi peraturan, norma maupun nilai. Karena peraturan, norma, maupun nilai yang terdapat pada setiap organisasi pasti berbeda-beda.

Begitu rumit yang terkandung dalam budaya organisasi. Stephen P. Robbins, dan Timothy A. Judge (2009:598), memberi gambaran bahwa terbangunnya budaya organisasi juga dengan cara yang tidak mudah. Proses yang terjadi adalah tergantung dari individu-individu yang terlibat didalam organisasi tersebut :



Bagan 1 Bagaimana Budaya Organisasi Terbangun
 Sumber : Robbins and Judge, *Organizational Behavior 13th Ed*
 (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009), p.598

Bagan di atas, memperlihatkan bahwa budaya asli berasal dari filosofi pendiri organisasi. Filosofi ini, pada gilirannya, akan berpengaruh kuat terhadap kriteria yang digunakan dalam perekrutan. Tindakan-tindakan yang diambil oleh manajemen level atas

membangun suasana umum terkait perilaku apa yang dapat diterima dan yang tidak dalam organisasi. Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki 3 tingkatan yang berbeda : norma (*norms*), nilai (*value*), dan asumsi (*assumption*). Dalam mengembangkan budaya yang adaptif, Robert Kreitner dan Angelo Kinicky (2007:87) mengemukakan bahwa, "the process begins with leadership; that is, leader must create and implement a business vision and associated strategies that fit organizational context. A vision represents a long-term goal that describes "what" an organization wants to become". Agar budaya organisasi menjadi adaptif, pemimpin harus mengimplementasikan visi organisasi dan menyelaraskan strategi, karena visi mendeskripsikan tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintetiskan budaya organisasi adalah nilai serta norma yang berkembang dalam organisasi, yang menjadi pedoman anggota organisasi dalam bekerja. Budaya organisasi dapat ditandai oleh : (1) melaksanakan nilai yang telah disepakati; (2) rasa kebersamaan antar individu; (3) kesamaan visi dalam melaksanakan pekerjaan.

Motivasi

Secara umum Robert Kreitner dan Angelo Kinicky (2007:236) mengemukakan pengertian dari motivasi, "motivation represents those psychological processes that cause the arousal, direction, and persistence of voluntary actions that are goal directed". Motivasi adalah

proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Ungkapan Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2009:209) mempersempit definisi dengan mengemukakan, "motivation as the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal. Motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai sebuah tujuan. Pengertian Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, memfokuskan motivasi kepada tujuan organisasi dalam merefleksikan minat dalam perilaku kerja.

Ungkapan Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson (2009:178) juga mendefinisikan motivasi yang hampir sama dengan Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, "motivation is defined as a set of energetic forces that originates both within

and outside an employee, initiates work-related effort, and determines its direction, intensity, and persistence". Motivasi merupakan seperangkat kekuatan energik yang berasal dari dalam maupun luar anggota organisasi yang berhubungan dengan pekerjaan, arah, intensitas, dan ketekunan. Pengertian John W. Newstrom (2007:101), mengemukakan bahwa motivasi merupakan kombinasi terdapat 3 elemen dari motivasi, yaitu: (1) arah dan fokus dari perilaku. Faktor positif seperti keteguhan, kreativitas, saling membantu, dan ketepatan waktu; faktor negatif/disfungsional seperti keterlambatan, ketidakhadiran, penarikan diri, maupun kinerja yang rendah. (2) level dari setiap usaha yang diberikan. Terdapat dua versi, membuat komitmen secara maksimal dan bekerja secukupnya. (3) kegigihan dalam berperilaku. Juga terdapat dua versi yaitu tidak pantang menyerah, dan menyerah sebelum berperang. Berdasarkan uraian di atas, dapat disintetiskan motivasi kerja adalah dorongan dalam diri individu untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja ditandai oleh : 1) keinginan melaksanakan rencana kerja dengan baik, 2) berusaha mengembangkan potensi diri, dan 3) berusaha mencapai prestasi yang terbaik.

METODE

Penelitian ini menggunakan menggunakan metode survei dengan pendekatan teknik korelasional. Penelitian ini dilakukan pada Sekolah Dasar Negeri di Kota Administrasi Jakarta Selatan. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2010. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Kepala Sekolah Dasar Negeri DKI Jakarta. Sampel diambil dari populasi terjangkau (*sampling frame*) dengan teknik acak sederhana (*simple random sampling*) yaitu sampel diambil secara acak dengan menggunakan undian biasa. Untuk ujicoba, dipilih 30 Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kota Administrasi Jakarta Selatan. Untuk penelitian diambil sampel sebanyak 80 Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kota Administrasi Jakarta Selatan yang dianggap telah mewakili seluruh populasi. Untuk ujicoba, dipilih 30 Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kota Administrasi Jakarta Selatan. Untuk penelitian diambil sampel sebanyak 80 Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kota Administrasi Jakarta Selatan yang dianggap telah mewakili seluruh populasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja

Hasil analisis korelasi sederhana antara budaya dengan kinerja, diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,454 ($r_{y1} = 0,454$). Koefisien determinasi (r^2_{y1}) adalah sebesar 0,1225. Ini menunjukkan bahwa 12,25%.

Hasil perhitungan koefisien korelasi parsial menunjukkan $r_{y1.2}$ sebesar 0,350. Dengan demikian dapat dijelaskan oleh varians yang ada pada budaya organisasi. Terbukti bahwa budaya organisasi dapat dijadikan prediktor kinerja, artinya jika nilai budaya organisasi semakin besar maka semakin kuat pula peranannya terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan bagan yang dikembangkan oleh Stephen P. Robbins dan

Timothy A. Judge (2009:608), dimana dalam bagan tersebut, budaya organisasi digambarkan mempunyai korelasi dengan kinerja. Tinggi ataupun rendahnya kinerja, dipersepsi dari para anggota organisasi, yang menyusun budaya organisasi tersebut.

Kekuatan dari budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja para anggota organisasi. Ditambahkan John R. Scherhorn (2010:71), bahwa organisasi besar, yang memiliki budaya organisasi yang kuat, telah biasa untuk melakukan layanan terbaik pada pelanggan, kinerja optimal, suka dengan inovasi, bertanggung jawab, serta lebih berintegritas.

Hubungan Antara Motivasi Dengan Kinerja

Hasil analisis korelasi sederhana antara motivasi dengan kinerja dapat diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,410 ($r_{y2} = 0,410$). Dengan demikian terdapat hubungan positif antara motivasi dengan kinerja, dengan kata lain semakin tinggi motivasi maka kinerja akan semakin baik. Koefisien determinasi adalah sebesar 0,1056, ini menunjukkan bahwa 10,56% variasi yang terjadi pada kinerja.

Hasil perhitungan koefisien korelasi parsial menunjukkan $r_{y2.1}$ sebesar 0,325. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa korelasi parsial antara variabel motivasi, dengan kinerja dikontrol dengan variabel budaya organisasi adalah signifikan artinya makin tinggi tingkat motivasi makin tinggi pula kinerja.

Sesuai dengan yang dikemukakan Gregory Moorhead dan Ricky W. Griffin (2010:99), melalui *expectancy theory* (teori harapan), bahwa komponen kunci dalam teori harapan tersebut adalah upaya motivasi, yang juga didukung oleh faktor lingkungan, usaha, dan kemampuan dalam mencapai kinerja dan harapan. Begitu pula dengan Pendapat Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson (2009:209), mengemukakan bahwa motivasi memiliki efek positif yang kuat terhadap kinerja. Kepala Sekolah yang memiliki motivasi tinggi, memiliki kinerja yang lebih maksimal. Kepala sekolah akan lebih mudah untuk mengatasi masalah yang ditemui. Memiliki motivasi yang tinggi akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Seorang Kepala Sekolah telah memiliki motivasi yang baik, dengan sendirinya akan bisa mempelajari *skill* tambahan untuk mendukung kemampuannya, dan mempelajari peluang yang ada.

Hubungan Budaya Organisasi Dan Motivasi Dengan Kinerja

Hasil analisis ganda antara budaya dan motivasi dengan kinerja, diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,520 ($r_{y.12} = 0,520$). Hal ini menunjukkan adanya korelasi positif dan sangat signifikan antara budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja; makin tinggi budaya organisasi dan motivasi makin tinggi pula kinerja.

Dari hasil penghitungan, didapat nilai koefisien determinansi sebesar 27% yang menandakan proporsi varians yang ada pada kinerja sebesar 27% dapat dijelaskan oleh varians yang ada pada budaya organisasi dan motivasi. Terbukti bahwa budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama dapat dijadikan prediktor kinerja, artinya jika nilai budaya organisasi dan motivasi semakin besar maka semakin kuat pula perannya terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini membuktikan pernyataan Richard L. Daft (2008:429), bahwa budaya organisasi membuat kinerja Kepala Sekolah akan semakin meningkat, karena semangat dan motivasi dari para anggota atau bawahan. Motivasi terbangun secara kokoh karena budaya yang terjalin. Jika nantinya, terjadi penurunan kinerja, maka

Kepala sekolah berhak memotivasi bawahan, dan kembali menumbuhkan budaya organisasi yang ada, dan membentuknya kembali.

PENUTUP

Kesimpulan. Dari hasil analisis penelitian tersebut maka dapat disampaikan kesimpulan sebagai berikut: (1) Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja. Hal ini menandakan bahwa kinerja akan meningkat jika budaya organisasi kondusif. (2) Terdapat hubungan positif antara motivasi dengan kinerja. Hal ini menandakan bahwa kinerja akan meningkat jika motivasi dioptimalkan. (3) Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja. Hal ini menandakan bahwa kinerja akan meningkat jika budaya organisasi kondusif dan motivasi dioptimalkan.

Saran. Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, diajukan beberapa saran dalam rangka meningkatkan kinerja Kepala Sekolah: (1) Budaya organisasi yang tercipta disekolah, sebaiknya dibuat atas keinginan warga sekolah, partisipasi dari semua pihak membuat tingkat kondusif yang semakin baik. (2) Sebaiknya Kepala Sekolah memperkaya diri dengan informasi yang relevan dan pengetahuan, hal ini agar selalu termotivasi dalam mengembangkan kemampuan diri, sehingga dapat ditularkan pada warga sekolah lainnya. (3) Pelatihan, seminar ataupun pendidikan mengenai majerial sebaiknya diterapkan oleh Kepala sekolah dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Sehingga kinerja yang dihasilkan dapat ditingkatkan.

DAFTAR RUJUKAN

- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson, *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: Mc Graw-Hill, 2009.
- Daft, Richard L., *The Leadership Experience: Fourth Edition*. USA, Thomson, 2008.
- George, Jeniffer M. and Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2008.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnely, Robert Konopaske, *Organizations : Behavior, Structure, Processes*. New York: Mc Graw Hill, 2006.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research and Practice 7th Ed*. New York: McGraw-Hill, 2005.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior 7th Ed*. New York: Mc Graw Hill, 2007.
- Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin, *Organizational Behavior: Managing People and Organization 9th Ed*. Singapore: South Western, Cengage Learning, 2010.

Newstrom, John W., *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: Mc Graw-Hill, 2007.

Quick, James Campbell and Debra L. Nelson, *Principles of Organizational Behavior : Realities and Challenges 6th Ed.* Singapore: South-Western Cengage Learning, 2009.

Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior 13th Ed.* New Jersey: Pearson Education, Inc., 2009.

Schermerhorn, John R., *Introduction to Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.