

# ORGANIZASIONAL CULTURE AS MAIN DETERMINAN OF ELEMENTARY SCHOOL SUPERVISOR PERFORMANCE IN BENGKULU PROVINCE

**Sumarsih**

Lecturer of Faculty Teacher Education, University Bengkulu  
e-mail: sumarsihasiih@gmail.com

**Abstract:** The objective of this research is to describe the affect of the organizational culture on the elementary school supervisor in Bengkulu Province. The research was conducted by using survey. The population are the elementary school supervisors. The sampel was collected proportional randomly from 100 elementary supervisors. Data were analized by using path analysis technique after all variabels put into correlation matrix. The result of research show there are positive direct effect of organizational culture on elementary school supervisors in Bengkulu Province.

**Keywords:** organizational culture, supervisors dan performance

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Pengawas di Provinsi Bengkulu.. Penelitian ini menggunakan metode survei. Populasi penelitian adalah pengawas Sekolah Dasar. sampel penelitian menggunakan teknik proporsional random sampling, jumlah 100 orang pengawas sekolah dasar di Provinsi Bengkulu. Tehnik analisis data menggunakan path analisis. Hasil penelitian menunjukkan Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pengawas di Provinsi Bengkulu.

**Kata-Kata kunci:** budaya organisasi kinerja pengawas

## PENDAHULUAN

Pengawas sekolah memiliki kedudukan yang sangat signifikan dan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini antara lain dinyatakan di dalam pasal 39 dan 41 UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa pengawas sekolah merupakan jabatan strategis dalam penyelenggaraan pendidikan nasional yang bertugas melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi manajerial maupun supervisi akademik.

Kedudukan pengawas yang demikian penting itu menuntut setiap pengawas mampu menunjukkan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Harapan ini semakin tinggi seiring dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat dan pemerintah terhadap peningkatan mutu pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan telah menjadi salah satu pilar kebijakan strategis Departemen Pendidikan dan Kebudayaan yang harus dijadikan landasan dalam pelaksanaan tugas setiap personil pendidikan, termasuk pengawas.

Namun, realitas empiris menunjukkan kinerja pengawas masih rendah.

Hasil penelitian Amrin (2013) menyimpulkan bahwa kinerja pengawas sekolah dasar di Kabupaten Bengkulu Selatan belum memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya pengawas belum mampu menunjukkan kinerja sebagaimana dituntut menurut buku pedoman standar mutu pengawas terbitan Kemendiknas.

Hasil penelitian Jailani (2007) di Kecamatan Muara Beliti Kabupaten Musi Rawas menyimpulkan kinerja pengawas belum mencapai hasil maksimal, baik kinerja pengawas dalam pengawasan di bidang administrasi akademik kepala sekolah, administrasi akademik guru, maupun dalam melaksanakan supervisi pengajaran. Kondisi kinerja pengawas seperti itu kembali diperkuat oleh hasil penelitian Muhajirin (2010) di Kabupaten Bengkulu Selatan yang menunjukkan kinerja pengawas SD di dalam menyusun program kerja, pembuatan laporan kerja belum baik. Pelaksanaan supervisi oleh pengawas cenderung pada aspek manajerial dan kurang menyentuh aspek edukatif tentang perbaikan proses pembelajaran.

Sementara itu menurut Tolkhah (2007) banyak problema supervisi yang ditemui di

berbagai daerah. Berdasarkan hasil observasi dan survey oleh para pembina pusat dan daerah serta Pokjawas tentang pengawas baik yang bersumber dari kepala sekolah maupun guru menunjukkan: adanya sebagian pengawas yang sangat minim kemampuan tentang teknis edukatif dan administratif, masih terdapat sebagian pengawas yang belum memahami mekanisme kerja kepengawasan, adanya sebagian pengawas yang belum melaksanakan supervisi sesuai dengan ketentuan yang berlaku, kurangnya sarana dan prasarana bagi pengawas menjalankan tugas, masih rendahnya perhatian birokrasi terhadap kinerja pengawas di daerah, lemahnya sistem rekrutmen calon pengawas, banyak pengawas yang tidak memiliki kompetensi dasar yang telah ditentukan, tetapi lulus seleksi dan diangkat calon pengawas.

Hasil uji kompetensi awal (UKA) yang dilakukan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, menunjukkan nilai kompetensi pengawas paling rendah dibandingkan guru-guru yang mereka bina. Nilai ujian para pengawas yang ikut dalam UKA rata-rata nasional 41,49, sedangkan rata-rata nilai UKG guru secara nasional yang dikeluarkan oleh Kemendikbud pada tahun 2015 adalah 47 dari nilai ideal tertinggi 100, Iwan Hermawan, Sekretaris Jenderal Federasi Guru Independen Indonesia, (5/5/2012), mengatakan, pengawas semestinya diangkat dari guru-guru dan kepala sekolah berkualitas, yang memang disiapkan memiliki kompetensi sebagai pengawas. "Tetapi kenyataan di lapangan, kebanyakan jabatan pengawas hanya tempat parkir kepala sekolah yang habis masa tugasnya ". Lalu, mereka diangkat menjadi pengawas tanpa seleksi". Keberadaan pengawas sekolah juga sering dikeluhkan, karena dinilai justru sering mencari kesalahan daripada mendukung sekolah dan para guru yang punya ide untuk melakukan terobosan. Para guru terhambat untuk mengembangkan ide kreatif atau berimprovisasi dalam mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan karena kehadiran pengawas.

Kondisi seperti digambarkan di atas perlu segera dicari solusinya. Untuk memperbaikinya perlu dicari berbagai strategi pemecahan masalah. Salah satu strategi yang patut dipertimbangkan adalah mengetahui terlebih dahulu variabel-variabel apa yang mempengaruhi kinerja pengawas. Secara teoritik kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor, baik internal maupun eksternal. Semangat, motivasi, keinginan, tanggung jawab, kepuasan,

kemampuan, dan keterampilan merupakan faktor internal yang dapat mempengaruhi kinerja. Sedangkan sarana dan prasarana, budaya organisasi, kepemimpinan, hubungan interpersonal, sistem penghargaan, insentif, tantangan, dan peluang merupakan faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, termasuk pengawas, di dalam organisasi (Soewito, 2011). Pendapat ini hampir sejalan dengan yang dikatakan oleh Armstrong dan Baron (1998) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang demikian banyak faktor. *Pertama*, faktor personal pegawai yang meliputi kemampuan, keterampilan, motivasi, dan komitmen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. *Kedua*, faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas bimbingan, kepercayaan, hubungan, dan dukungan yang disediakan. *Ketiga*, faktor sosial (kelompok) yang meliputi hubungan interpersonal, kerja sama, kualitas dukungan yang diberikan oleh mitra organisasi atau mitra kerja. *Keempat*, faktor sistem yang meliputi mekanisme atau prosedur organisasi, pengawasan, pendelegasian, dan fasilitas yang disediakan. *Kelima*, faktor situasional yang meliputi perubahan, kompetitor, kebutuhan organisasi, peluang, tantangan, dan tekanan-tekanan yang datang dari luar organisasi ataupun dari dalam organisasi.

Kajian terhadap faktor-faktor yang menentukan kinerja pengawas sebagaimana diketengahkan di atas menunjukkan bahwa secara teoritis salah satu faktor penting adalah budaya organisasi. Para teoritis menyatakan pentingnya peranan budaya di dalam kehidupan anggota organisasi. Literatur terakhir dari manajemen sumber daya manusia dari suatu institusi menunjukkan perhatian yang sangat besar terhadap kinerja dan pencapaian visi bisnis. Karyawan dipertimbangkan sebagai aset sangat berharga terhadap organisasi, yang memerlukan manajemen yang efektif. Dari berbagai kajian hasil penelitian dan teori yang mendalam diketahui bahwa salah satu faktor yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh para manajer dalam meningkatkan kinerja dan karyawan dan produktivitas perusahaan yang dipimpinnya adalah budaya organisasi (Ul Mujeeb Ehtesham, Tahir Masood Muhammad, Shakil Ahmad Muhammad, 2011)

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Raduan (2008) bahwa institusi yang memahami bagaimana cara untuk mengembangkan budaya organisasi dengan ca

kemungkinan besar (*most probably*) memiliki keuntungan peningkatan produktivitas dan kualitas kehidupan kerja di antara karyawan. Karena itu sangat diharapkan karyawan harus menyerap budaya organisasi pada kekuatan maksimum dan manajemen puncak harus memberikan pedoman dan arah yang tepat untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tingkat yang tinggi dari kinerja organisasi berhubungan dengan budaya suatu organisasi, karena budaya organisasi yang kuat mampu mengintegrasikan tugas dengan baik dan memiliki nilai-nilai yang efektif, kepercayaan dan perilaku (Cameron & Quinn, 1999; Deal & Kennedy 1982; Denison, 1990; Kotter & Heskett, 1992). Hasil-hasil penelitian mencatat bahwa budaya memiliki hubungan yang superior dengan kinerja jika budaya itu mampu mengadaptasi perubahan kondisi lingkungan organisasi dimaksud. Beberapa studi empiris telah mendukung adanya hubungan yang positif antara budaya dengan kinerja (Gordon & Ditomaso, 1992; Kotter & Heskett, 1992).

Uraian di atas telah menunjukkan betapa pentingnya budaya organisasi untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi, termasuk kualitas dan produktivitas kerja para pengawas sekolah dasar di Provinsi Bengkulu. Karena itu kajian tentang budaya organisasi dianggap sangat urgen, agar pemahaman terhadap esensi budaya organisasi menjadi lebih jelas, maka perlu dipahami dahulu apa sesungguhnya yang dimaksud dengan budaya organisasi.

Setiap organisasi memiliki budaya sendiri (*every organization has a culture*) yang memiliki pengaruh signifikan terhadap sikap dan perilaku anggotanya (Fred C. Lunenburg, 2011). Konsep budaya organisasi pertama-tama dinyatakan di dalam studi Hawthornes (Mayo, 1993) yang mendeskripsikan budaya kerja kelompok. Sampai dengan awal tahun 1980 an, topik tentang budaya organisasi berkembang dengan sendirinya.

Menurut Lunenburg beberapa buku tentang budaya organisasi yang cukup relevan disebutkan di antaranya Terrence Deal dan Allan Kennedy's *Corporate Culture* (2994), William Quchi's *Theory Z* (1981), dan Tom Peters dan Robert Waterman's *In Search of Excellence* (1982). Buku-buku tersebut semakin mempopulerkan budaya organisasi, dan penelitian tentang topik dimaksud mulai digalakkan. Para teoritis mengindikasikan bahwa budaya itu sesungguhnya real adanya. Mereka

mengenali bahwa budaya organisasi memiliki personalitas seperti halnya manusia biasa. Sebagai contoh, organisasi bisa menjadi fleksibel atau rigid, suportif atau tidak suportif, inovatif atau konservatif. Sebagai salah satu faktor kunci (*as a one of the key 'stable factor'*), kultur di dalam suatu organisasi memainkan peranan krusial di dalam operasi organisasi setiap hari (Shili Sun, 2008).

Secara historis, terdapat sejumlah definisi tentang budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Schein (2011) budaya organisasi adalah semua kepercayaan (*beliefs*), perasaan (*feelings*), perilaku (*behaviours*), dan simbol-simbol yang menjadi ciri dari suatu organisasi. Secara lebih spesifik budaya organisasi didefinisikan sebagai filosofi bersama (*shared philosophies*), ideologi, kepercayaan, perasaan, harapan, sikap, norma, dan nilai-nilai. Pendapat senada dikemukakan oleh George dan Jones, budaya organisasi adalah serangkaian nilai-nilai yang dipahami dan dimiliki bersama, kepercayaan, dan norma-norma yang mempengaruhi cara karyawan berfikir, merasakan, dan berperilaku terhadap satu sama lainnya dan terhadap orang-orang di luar organisasi (*"organizational culture is the set of shared values, beliefs, and norms that influence the way employees think, feel, and behave toward each other and toward people outside the organization"*).

Menurut Slocum and Hellriegel (2007) budaya organisasi merefleksikan nilai-nilai, kepercayaan, dan sikap dari setiap anggota organisasi. Budaya organisasi terbentuk dan berkembang, sepanjang waktu. Namun tidak seperti visi dan misi organisasi, budaya organisasi sering tidak ditulis, tetapi sungguh nyata menjadi sejenis jiwa organisasi. Budaya adalah kumpulan dari aturan tak tertulis dan tradisi yang beroperasi 24 jam sehari. Budaya memainkan peran yang besar di dalam menentukan kualitas kehidupan organisasi (*Organizational cultural reflects the values, belief, and attitude of its member. Organizational cultural evolve slowly over time. Unlike mission and vision statement, they are not usually written down, but are soul of an organization. A cultural is a collection of unspoken rules and tradition that operate 24 hours a day. Cultural play a large parts in determining quality of organizational life*). Definisi yang hampir senada dikemukakan oleh Robbins (2003), bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem menyebarkan

anggota yang membedakannya dengan organisasi lain (*a system of share meaning held by members that distinguishes the organization from other organization*).

Selanjutnya Robbins menambahkan fungsi budaya organisasi adalah: budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi; budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang; budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan; budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Kajian terhadap definisi yang diberikan para ahli terhadap budaya organisasi menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, kebiasaan, asumsi, norma yang dipahami dan dipraktekkan dalam bentuk sikap dan perilaku nyata oleh setiap anggota dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing dengan indikator taat aturan, adanya norma-norma yang ditaati bersama, berdisiplin, ramah, dukungan terhadap inovasi, corak komunikasi, perhatian pada detail, dan pada orang. Budaya organisasi termanifestasi di dalam ciri-ciri khusus suatu organisasi, dalam kata lain budaya organisasi dapat dipandang sebagai cara yang benar bagaimana sesuatu dilakukan atau masalah dimengerti di dalam organisasi. Secara luas dan dalam diterima bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan kepercayaan yang diterima dikalangan anggota dalam suatu organisasi.

Uraian di atas telah memberikan gambaran begitu pentingnya kedudukan pengawas dalam kerangka peningkatan mutu pendidikan. Mereka dituntut mampu menunjukkan kinerja terbaik. Akan tetapi kenyataan menunjukkan harapan itu masih belum bisa direalisasikan. Terlalu banyak variabel yang mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung kinerja pengawas, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kerja tim seperti yang penulis lakukan. Namun, sebagaimana telah dieksplisitkan di judul artikel ini dan telah diuraikan di bagian pendahuluan, hanya ingin mendeskripsikan variabel budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja pengawas.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pengawas.

## METODE

Metode yang digunakan adalah metode survey dengan pendekatan penelitian kuantitatif dengan teknik korelasi. Teknik korelasi digunakan untuk menganalisis pengaruh atau hubungan kausal antar variabel bebas yaitu budaya organisasi (X1), dengan satu variabel terikat yaitu kinerja pengawas (Y). Populasi penelitian adalah seluruh pengawas Sekolah Dasar di Provinsi Bengkulu yang bekerja di sepuluh Kabupaten/Kota yang berjumlah 256 orang. Tehnik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik proporsional random sampling. Di masing-masing Kabupaten/Kota diambil sampel 39 % sampel dari total populasi. Dengan cara ini maka total sampel yang diperoleh sebanyak 100 orang pengawas sekolah dasar di Provinsi Bengkulu.

Instrumen penelitian yang digunakan dikembangkan sendiri oleh peneliti dengan tahapan: menentukan variabel penelitian, menentukan indikator dan sub indikator variabel berdasarkan kajian teori, membuat kisi-kisi instrumen, dan selanjutnya membuat butir-butir pernyataan. Sebelum instrumen digunakan untuk penelitian dilakukan Uji validitas instrumen dengan menggunakan statistik Product Moment. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir kuesioner dinyatakan valid. Hasil perhitungan uji coba instrumen; (1) variabel kinerja pengawas dari 31 butir pernyataan, diperoleh 29 yang valid, sedangkan uji reliabilitas instrumen kinerja pengawas menggunakan rumus Alpha Cronbach. Hasil perhitungan (1) koefisien reliabilitas instrumen ( $r_{hitung}$ ) = 1,4526, dinyatakan reliabel; (2) variabel budaya organisasi dari 35 butir pernyataan diperoleh 32 yang valid dan koefisien realibilitas instrumen ( $r_{hitung}$ ) = 1,725 dinyatakan reliabel; Sedangkan tehnik analisis data menggunakan Path Analysis dengan bantuan SPSS 16. Tehnik dilakukan untuk mengetahui koefisien jalur antara beberapa variabel bebas budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kerja tim terhadap kinerja pengawas. Persyaratan pengujian analisis dilakukan untuk normalitas distribusi galat dengan uji *Lilliefors* dan Uji linearitas regresi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

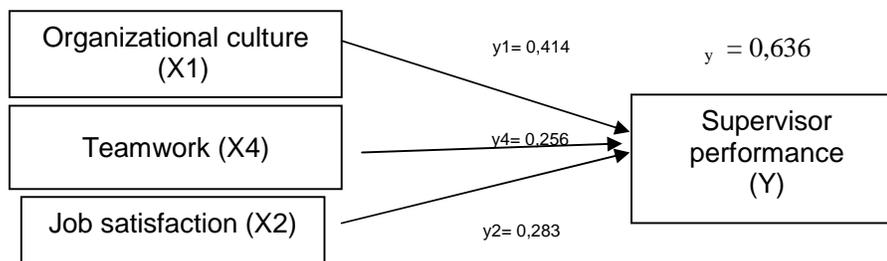
Setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan statistik sederhana terhadap data kinerja pengawas menunjukkan bahwa  $n = 100$ , rentang skor variabel berada antara 100,5 sampai dengan 115, skor rata-rata sebesar 107,385, simpang baku sebesar 3,006, median sebesar 107,5, dan modus sebesar 107. Distribusi data kinerja pengawas menunjukkan sebagian besar berada pada interval 106 – 107 sebesar 32%. Kemudian diikuti kelas interval 108 – 109 sebesar 23%. Sedangkan distribusi frekuensi data terkecil terletak pada kelas interval 112 – 113 sebesar 1% dan kelas interval 100 – 101 sebesar 3%. Jika dikaitkan dengan dengan skor rata-rata sebesar 107,385, maka distribusi frekuensi data di atas menunjukkan kinerja pengawas dalam kategori sedang.

Data variabel budaya organisasi setelah dilakukan perhitungan dengan statistik sederhana menunjukkan bahwa  $n = 100$ , rentang skor variabel berada antara 102 sampai dengan 140, skor rata-rata sebesar 121,39, simpangan baku sebesar 9,576, median sebesar 120, dan modus sebesar 115. distribusi frekuensi data menunjukkan sebagian besar distribusi data variabel budaya organisasi berada pada interval 117-121 sebesar 26%, kemudian diikuti kelas interval 112-116 sebesar 22 %. Sedangkan distribusi frekuensi data terkecil terletak pada kelas interval 102-106 sebesar 4%. Jika dikaitkan dengan dengan skor rata-rata sebesar 121,39, maka distribusi frekuensi data di atas

menunjukkan pelaksanaan budaya organisasi dalam kategori sedang.

Persyaratan pengujian analisis dilakukan untuk mengetahui bahwa data berdistribusi normal dan linier. Untuk variabel budaya organisasi terhadap kinerja pengawas ( $Y$  atas  $X_1$ ), diperoleh nilai  $L$  tertinggi atau  $L_{hitung} = 0,0823$ , nilai ini lebih kecil dari  $L_{tabel} = (n = 100; \alpha = 0,05) = 0,0886$ . Oleh karena itu  $L_{hitung} = (0,0823) < L_{tabel} = (0,0886)$ , maka data galat  $Y$  terhadap  $X_1$  berasal dari data berdistribusi normal. Sedangkan uji Linearitas Kinerja Pengawas atas Budaya Organisasi ( $Y$  atas  $X_1$ ), hasil perhitungan diperoleh  $F_{hitung} = 72,89$ , dengan taraf nyata  $\alpha = 0,05$  dan dk (1: 98) diperoleh  $F_{tabel} = 3,938$ . Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka regresi tersebut sangat signifikan. Uji linearitas dari hasil perhitungan diperoleh  $F_{hitung} = 0,927$ , sedangkan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  dan dk (30 : 60) diperoleh  $F_{tabel} = 1,627$  maka  $F_{hitung} < F_{tabel}$  sehingga model linear dapat diterima.

Setelah diketahui data berdistribusi normal dan linier, selanjutnya dilakukan analisis jalur. Hasil perhitungan menunjukkan koefisien jalur budaya organisasi terhadap kinerja pengawas diperoleh nilai jalur  $\rho_{y1} = 0,414$  ( $t_{hitung} = 5,317N$   $p = 0,000$ ) dan menunjukkan nilai koefisien jalur budaya organisasi memiliki sumbangan terbesar dibandingkan dengan nilai variabel kepuasan kerja dan kerja tim sebagaimana dalam gambar berikut:



Gambar 1. Model Hubungan Antar Variabel pada Substruktur-1

Setelah diketahui hasil perhitungan nilai koefisien jalur, selanjutnya digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hipotesis yang diuji adalah:  $H_0 : y_1 \leq 0$ ;  $H_1 : y_1 > 0$ ;

Hasil perhitungan menunjukkan, nilai koefisien jalur ( $\rho_{y1}$ ) = 0,414 dengan  $t_{hitung} = 5,317$  dan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel} = 1,985$ . Karena nilai  $t_{hitung} (5,317) > t_{tabel} (1,985)$  maka koefisien jalur sangat signifikan

dengan pernyataan  $H_0$  ditolak. Dari temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pengawas.

### Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pengawas sekolah

Bengkulu. Hasil penelitian ini kembali membuktikan begitu pentingnya budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi, termasuk kinerja pengawas dalam merealisasikan visi dan misi organisasi dalam kerangka peningkatan kinerja institusi pendidikan. Sebagai salah satu faktor kunci (*as a one of the key 'stable factor'*), kultur di dalam suatu organisasi memainkan peranan krusial di dalam operasi organisasi setiap hari (Shili Sun, 2008). Ditambahkan, secara umum budaya organisasi sebagai satu “set teori” pentingnya nilai-nilai, kepercayaan, dan pemahaman bersama bahwa para anggota memiliki kekompakan untuk mengabdikan diri demi pencapaian tujuan organisasi. Suatu organisasi yang sukses harus memiliki budaya yang kuat (*strong culture*) yang dapat menarik dan menjadi pegangan bagi anggota, serta memberikan hadiah kepada anggota berprestasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Kinerja tinggi dari suatu organisasi (*a high degree of organization performance*) berhubungan dengan dimilikinya budaya yang kuat yang diintegrasikan dengan baik, dan efektivitas nilai-nilai, kepercayaan dan perilaku (Cameron Q. Kuin, 1999; Deal & Kennedy 1982).

Hofstede (1997) menyatakan bahwa budaya mempengaruhi bagaimana orang berperilaku dan berfikir, dengan demikian sungguh sangat penting memahami budaya di dalam organisasi. Fungsi budaya organisasi termanifestasi dengan sendirinya dalam dua tujuan: *pertama*, menciptakan perasaan identitas di antara personal dan komitmen untuk organisasi; *kedua*, menciptakan suatu kompetisi yang mampu membuat para anggota di dalam organisasi memahami secara baik perilaku-perilaku yang diterima dan stabilitas sistem (Martins, 2000)

Hasil penelitian ini sejalan juga dengan hasil penelitian Suwito (2011) yang salah satunya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru SMPN Kota Semarang. Budaya organisasi yang positif akan memberikan dampak yang sangat tinggi terhadap kinerja atau produktivitas karyawan di dalam organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Soedjono (2009) menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

Mengingat pentingnya budaya organisasi dalam hubungannya dengan kinerja maka banyak ahli yang tertarik untuk menganalisis dan

mengembangkannya di dalam karya-karya mereka. Di antara para ahli yang membahas tentang budaya organisasi dan kinerja adalah Colquitt, Le Pinee, dan Wesson (2009) di mana kinerja sebagai *outcomes* dipengaruhi berbagai faktor yang saling berkaitan satu sama lainnya, baik langsung maupun tidak langsung, satu di antaranya adalah faktor yang termasuk dalam *organizational mechanism*, yaitu budaya organisasi (*Organizational Culture*). Budaya organisasi merefleksikan berbagai nilai yang harus dianut dan dipedomani para pegawai dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut (Suwito, 2011) kinerja seseorang atau kelompok (organisasi) tidak dapat dipisahkan dari norma-norma, pola-pola, maupun aturan-aturan yang diyakini kebenarannya dan menjadi ciri kebiasaan dalam berfikir, bersikap, berperilaku yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang atau organisasi.

Menurut Robbins (1996) fungsi budaya organisasi sebagai berikut: budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi; budaya mempermudah timbulnya komitmen pada organisasi yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang; budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan, budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinichki (2001) fungsi budaya organisasi adalah untuk memberikan identitas kepada anggota organisasi, memudahkan komitmen kolektif, mempromosikan stabilitas sistem sosial, dan membentuk perilaku dengan membantu manajer institusi merasakan keberadaannya.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan pendapat Schein (1992) bahwa budaya organisasi dapat dipergunakan sebagai alat penyesuaian dan pengintegrasian para anggota dengan lingkungan internal dan eksternal sehingga membentuk pola yang sama dalam membuat persepsi, berfikir, merasakan, dan berperilaku. Pendek kata menurut Suwito (2011) budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku anggota. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hasil penelitian ini memperkuat temuan-temuan penelitian sebelumnya serta memperkuat teori tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Sekaitan begitu menyakinkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pengawas SD di lingkungan Depdikbud Kota dan Kabupaten se Provinsi Bengkulu, maka berimplikasi pada jajaran pimpinan organisasi pengawas untuk memberi perhatian terhadap masalah budaya organisasi agar kinerja pengawas meningkat. Banyak kegiatan yang dapat dilakukan agar budaya organisasi menjadi semakin kuat, antara lain melengkapi fasilitas kerja, meningkatkan keamanan kerja pengawas, memfasilitasi untuk mengikuti pendidikan lanjut dengan menyediakan bea siswa, pengembangan kemampuan dan keterampilan pengawas melalui pelatihan, seminar, studi banding dan magang, pembinaan karir dan promosi, serta meningkatkan kesejahteraan pengawas.

### SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pengawas. Dalam arti budaya organisasi yang dipersepsikan kuat oleh pengawas akan meningkatkan kinerja mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya baik sebagai pengawas akademik maupun pengawas manajerial.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai hasil kajian dan penelitian para ahli tentang pentingnya budaya organisasi yang kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi yang bersangkutan. Berbagai literatur tentang budaya organisasi dan kinerja telah secara nyata dan menyakinkan bahwa institusi yang mampu mengembangkan budaya organisasi dengan cara yang efektif memiliki peluang sangat besar (*most probably have*) memperoleh keuntungan dari produktivitas dan kualitas kerja di antara anggota atau karyawan.

### DAFTAR RUJUKAN

- Baron, R. A & Greenberg, J. 1998. *Behavior in Organizations 5th edition*. New Jersey: Prentice Hall
- Cameron K., & Quinn, R.E. 1999. *Diagnosis and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deal, T.E & Kennedy, A.A. 1982. *Corporate Cultures. Menlo Park*: Addison Wesley Publishing.
- Denison, D.R. 1990. Corporate Culture and organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6 (2),1990.
- Freud c. Lunenburg, 2011. *Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset*. National Forum of Educational Administration and Supervision Journal Volujme 29, Number 4.
- Gordon, G. & DiTomaso, N. 1992. *Predicting Corporate Performance from Organizational Culture*. Journal of Management Studies, 29 (6).
- Hofstede, G. 1997. *Culture and organization: Software of the Mind: Intelecultural Cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Jailani. 2007. *Kinerja Pengawas Dikmen dalam Melaksanakan Tugas Kepengawasan Pengajaran di Kecamatan Muara Beliti*. Artikel Pada Jurnal manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana FKIP Unib. Volume 1, Nomor 2, November 2007.
- Jenifer M George dan Gareth R. Jones. 2005. *Understanding and Managing Organizational Behavior. Fourth edition*, Texas: Pearson Education International.
- John W. Slocum, Jr. And Don Hellriegel. 2007. *Fundamental of organizational behaviour. International Student Edition*. New York: Thomson Higher Education.
- Jones, G.R. 2010. *Organizational Theory, design, and change*, (5th ed. Upper Saddle River), NJ: Prentice Hall.
- Kreitner R & Kinicki. 2001. *A Organizational Behavior. 5 th Edition*. New York: Irwin/McGraw-Hill Company
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. 1992. *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York.
- Martins, E.C. 2000. *The influence of organizational culture on creativity and innovation in university library*. Mlnf dissertation, University of South Africa, Pretoria.
- Mayo, E. 1993. *The Human problem of an industrial civilization*. New York, NY: Macmillan.
- Muhadjirin. 2010. *Kinerja Pengawas dalam Melaksanakan Program Kerja (Tesis)*.
- Mujeeb Ul Ehtesham. 2011. *Tahir Masood Muhammad, Shakil Ahmad Muhammad, 20011*. 78 Journal of Competitiveness | Issue 4/2011.

- Raduan Che Rose, et.al. 2008. *Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations*. Contemporary Management Research Pages 43-56, Vol. 4, No. 1, March 2008.
- Robbins, P. Stephen. 2003. *Perlaku Organisasi: Konsep; Kontroversi, Aplikasi*. Jilid I Terjemahan. Jakarta: P.T. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, P. Stephen dan Timothy A. 2009. Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Schein, E. H. 2011. *Leadership and organizational culture*. New York, Ny: Wiley.
- Shili Sun. 2008. *Organizational Culture and Its Themes*. International Journal of Business and Management. Vol.3,no 12 December 2008.
- Soedjono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan di terminal Surabaya*. 2005.
- Suwito Eko Pramono. 2011. *Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja: Studi kausal pada guru SMP Negeri Kota Semarang*.