

PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP) NEGERI DI DKI JAKARTA

Oleh : Budi Santoso¹, Suharno²

Abstrak

Inti kajian penelitian ini adalah masalah kinerja guru. Aspek tersebut diduga sebagai kekuatan strategis yang perlu dibina dan dikembangkan secara simultan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *descriptive survey* dan *explanatory survey methods*, dengan teknik pengumpulan data angket, terhadap 94 orang guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri di DKI Jakarta. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi untuk melakukan hubungan antara variabel bebas dan variabel tak bebas.

Berdasarkan analisis data, diperoleh hasil sebagai berikut. Secara parsial variabel pelatihan berpengaruh terhadap kinerja guru, variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru, Secara bersama-sama variabel pelatihan dan variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pengembangan pada variabel pelatihan dan budaya organisasi memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja guru widyaiswara yang ditunjukkan oleh perolehan angka kredit.

Berdasarkan hasil analisis dapat direkomendasikan bahwa 1) peluang yang sama perlu diberikan kepada setiap guru untuk mengikuti pelatihan, sehingga kemampuan profesionalitas guru relatif merata, 2) tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepada guru perlu lebih disesuaikan dengan pendidikan, keahlian dan kemampuan yang dimiliki guru, dan 3) diperlukan perbaikan secara terus menerus terhadap pelatihan dan budaya organisasi, sehingga dapat kinerja guru dapat lebih meningkat.

Kata kunci : pelatihan, motivasi, kinerja guru

A. Latar Belakang Masalah

Dalam konstelasi dinamika pembangunan di Indonesia, salah satu isu yang menarik untuk dikaji adalah **mutu pendidikan yang rendah**. Pertanyaannya, mengapa mutu pendidikan di Indonesia masih rendah? Faktor-faktor dominan apakah yang dapat meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia?

Gejala tentang rendahnya mutu pendidikan di Indonesia semakin dirasakan dan muncul

sebagai topik pembicaraan di kalangan para teoritis, praktisi, bahkan orang awam sekalipun, sehingga setidaknya memunculkan empat pandangan. Pandangan pertama melihat mutu pendidikan dari prestasi belajar siswa yang mengukur pengetahuan kognitif. Dalam pandangan ini mutu pendidikan ditentukan oleh struktur dasar keilmuan yang ketat. Pembakuan secara terpusat dilakukan mulai dari kurikulum, pokok bahasan, metode pengajaran, pengadaan sarana dan prasarana, sampai

¹ Budi Santoso, adalah Dosen Administrasi Perkantoran FPIPS UPI

² Suharno, adalah PNS di Direktorat Profesi Ditjen PMPTK Depdiknas.

dengan evaluasi belajar, dengan maksud agar setiap materi kurikulum dapat diserap oleh siswa. Kalangan kedua melihat mutu pendidikan dari prosesnya. Pandangan ini menganggap kurikulum tidak perlu terstruktur ketat, yang penting adalah siswa dapat secara aktif belajar. Pandangan ketiga melihat mutu pendidikan dari masukannya seperti guru, alat-alat pelajaran, buku pelajaran, perpustakaan dan prasarana pendidikan. Pandangan keempat melihat mutu pendidikan dari efektivitas dan efisiensi pengelolaan satuan pendidikan.

Bila dilihat dari kualitas SDM sebagai produk dari pendidikan, hasil studi *Word Competitive Yearbook* menempatkan peringkat daya saing Indonesia pada posisi ke-39 pada tahun 1997 dan menurun ke posisi 46 dari 47 negara pada tahun 1999. Survey sumber daya manusia, industri, dan iptek yang dilakukan oleh *Institute for Management Development* (IMD) pada tahun 1999, menempatkan Indonesia pada posisi ke-44 dari 46 negara dalam penyediaan tenaga insinyur, bahkan menempatkan posisi juru kunci dalam kerjasama teknologi antar industri, dan kerjasama penelitian antara industri dengan perguruan tinggi. Dalam indeks pembangunan manusia (UNDP) tahun 1999, peringkat Indonesia berada pada posisi ke-105 dari 108 negara (Ace Suryadi, 2001).

Masalah relevansi pendidikan sebagai cerminan dari mutu pendidikan yang rendah setidaknya disebabkan oleh dua alasan. *Pertama*, praktik pendidikan yang dirasakan selama ini terlalu teoretis dan kurang sinergis. Meminjam istilah yang dikemukakan Sasongko (2002), pendidikan kurang membumi dalam praktik kehidupan nyata. Pendidikan tidak mampu mengakomodasikan kebutuhan masyarakat (aspek sosiologis), falsafah bangsa (aspek filosofis), hakekat anak didik (aspek psikologis), dan hakekat pengetahuan (aspek bidang ilmu) secara sinergis. Padahal menurut Bolton (2000) keempat aspek tersebut harus dipadukan secara sinergi dalam satu sistem kehidupan nyata (*real life system*) yang lebih bermakna (*meaningful*), sehingga dapat menciptakan manusia yang tidak hanya

mempunyai pola pikir yang tinggi, tetapi diikuti pula oleh daya rohani, fisik dan sosial yang tinggi pula. *Kedua*, terjadinya *mismatch* dunia pendidikan dengan kebutuhan kehidupan (Bolton, 2000). Lembaga pendidikan formal seperti sekolah dan perguruan tinggi berjalan fragmentaris. Lembaga ini lebih mengedapankan profesionalitas dan mengesampingkan adaptabilitas. Dampaknya tidak hanya kepada jumlah pengangguran, namun lulusan yang telah bekerjapun kurang dapat berkontribusi secara proaktif bagi dirinya sendiri, keluarga, agama, masyarakat, bangsa dan negara. Tidak mengherankan kalau sebagian orang yang telah bekerja, justru menjadi beban bagi lembaganya. Kasus korupsi, kolusi, nepotisme, perebutan kekuasaan, rendahnya citra hukum, rendahnya disiplin masyarakat, meningkatnya kasus narkoba dan kejahatan, lambannya pemulihan krisis ekonomi dan sosial yang marak dewasa ini, merupakan sebagian bukti bahwa pendidikan yang selama ini dilaksanakan kurang bermakna.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut melalui judul penelitian "Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri di DKI Jakarta "

B. Rumusan Masalah

Pokok masalah yang diungkap dalam penelitian ini adalah pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Secara lebih terperinci lingkup masalah penelitian ini dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri di DKI Jakarta?
2. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri di DKI Jakarta?

3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri di DKI Jakarta?

C. Tinjauan Pustaka

Banyak ahli berpendapat tentang arti, tujuan dan manfaat pelatihan. Namun dari berbagai pendapat tersebut pada prinsipnya tidak jauh berbeda. Pelatihan dapat didefinisikan sebagai pengembangan secara sistematis pola sikap/pengetahuan keahlian yang diperlukan oleh seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara memadai (John Westerman dan Poulin Donoghox, 1997:90)

Menurut Good, 1973 pelatihan adalah suatu proses membantu orang lain dalam memperoleh skill dan pengetahuan (M. Saleh Marzuki, 1992:5). Sedangkan Michael-J. Julius dalam Moekijat (1991:2) menjelaskan istilah latihan untuk menunjukkan setiap proses untuk mengembangkan bakat, keterampilan dan kemampuan pegawai guna menyelesaikan pekerjaan--pekerjaan tertentu. Dalam PP RI nomor 71 tahun 1991 pasal 1 disebutkan

Latihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan produktivitas, disiplin, sikap kerja dan etos kerja pada tingkat keterampilan tertentu berdasarkan persyaratan jabatan tertentu yang pelaksanaannya lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Nadler mengidentifikasi, sebagai berikut "*training as learning that is provided to improve performance on the present job*" (G. Douglas Mayo dan Philip N. Dubois, 1987:3). Artinya pelatihan sebagai pembelajaran disiapkan untuk mengembangkan kinerja pada pekerjaan sekarang. Pelatihan juga dapat diartikan upaya menterampilkan petugas dalam melaksanakan tugasnya pada suatu kancah program (Ibrahim Yunus, dkk., 1996 : 9).

Memperhatikan pengertian tersebut, ternyata tujuan pelatihan tidak hanya untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap saja, akan tetapi juga untuk

mengembangkan bakat seseorang, sehingga dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan yang dipersyaratkan. Dalam hal ini Moekijat (1993 : 2) menjelaskan tujuan umum pelatihan sebagai berikut :

(1) untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif, (2) untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional, dan (3) untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan dengan manajemen (pimpinan).

Sedangkan tujuan pelatihan menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (1995 : 223) adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan serta meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan, dengan kata lain tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja dan pada gilirannya akan meningkatkan daya saing.

Budaya organisasi terdiri atas dua penggalan kata yaitu budaya dan organisasi. Oleh karena itu sebelum memaparkan pengertian budaya organisasi terlebih dahulu akan dikemukakan pengertian budaya/kebudayaan dan pengertian organisasi secara terpisah.

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia pengertian budaya terbagi dalam dua pandangan. *Pertama*, hasil kegiatan dan penciptaan batin (akal budi) manusia seperti kepercayaan, kesenian, dan adat istiadat. *Kedua*, menggunakan pendekatan antropologi yaitu keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan yang menjadi pedoman tingkah lakunya.

Kast dan Rosenzweig (Hasymi, 1996:954) mengemukakan definisi budaya organisasi sebagai berikut:

Sistem nilai (apa yang penting) dan kepercayaan (bagaimana hal-hal bekerja) yang dianut bersama yang berinteraksi

dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi, dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku (cara kita mengerjakan hal-hal di sini).

Teori ini memberikan suatu gambaran yang jelas bahwa kinerja orang (*job performance*) dapat diterapkan dan dijelaskan oleh kultur organisasi. Kotler dan Heskett (1997) menyatakan bahwa budaya organisasi memberikan arah dalam menemukan cara-cara untuk mencapai tujuan organisasi dan hal ini sangat tergantung kecocokan (*compatible*) atau tidaknya kultur itu dengan perkembangan lingkungan internal dan eksternal.

Definisi tersebut menunjukkan suatu budaya di dalam suatu organisasi itu ditentukan oleh nilai/kepercayaan, dan bahwa budaya antara satu organisasi dengan organisasi lain itu berbeda-beda karena disesuaikan dengan sasaran, nilai, gaya manajemen dan norma-norma yang berlaku.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma dan keyakinan yang dijadikan pedoman dalam berpikir dan bertindak

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* (Inggris). Selain bermakna kinerja, *performance* juga diterjemahkan secara beragam. Keragaman tersebut salah satunya diungkapkan oleh Sedarmayanti (2001:50) yang mengutip paparan LAN, bahwa "*Performance* dapat diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja".

Konsep kinerja merujuk kepada tingkat pencapaian karyawan atau organisasi terhadap persyaratan pekerjaan. Secara operasional, kinerja karyawan dapat dipantau dari catatan lembaga, yaitu tentang efisiensi dan produktivitas kerja (Richard, 1979). Pendapat Fowler yang dikutip oleh Sparrow dan Hiltrop (1994) menyatakan bahwa secara manajerial, pendekatan kinerja sistem manajemen didasarkan atas asumsi-asumsi sebagai berikut: (a) *High performance can be*

achieved only throughout people; (b) The right people need to be selected for the right job in the right numbers; (c) The need to be trained in the appropriate skills; (d) They need to be effectively led and motivated; (e) Under such conditions people will inevitably work well; (f) By and, argue, component, motivated people will evolve their own best methods of working.

Kinerja adalah prestasi yang dapat dicapai oleh seseorang atau organisasi berdasarkan kriteria dan alat ukur tertentu. Parameter yang paling umum digunakan, menurut Drucker (1977:23) adalah efektivitas, efisiensi dan produktivitas. Hal ini sejalan dengan Robert A. Sutermeister (1976) bahwa *job performance* (kinerja) sebagai *human contributions to productivity*. Lebih lanjut menurutnya ada tiga puluh satu variabel dalam diri manusia yang berkontribusi pada produktivitas yang berarti kinerja merupakan faktor dominan dalam produktivitas suatu lembaga pendidikan. Sedangkan menurut pendapat Hasibuan (1990:24) kinerja adalah prestasi yang dapat ditunjukkan oleh karyawan. Ia merupakan hasil yang dapat dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu yang tersedia.

D. Kerangka Berpikir

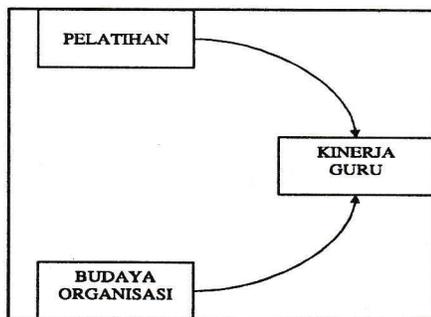
Kerangka pemikiran sebagai asumsi dasar yang akan dikemukakan dalam penelitian ini adalah masalah kinerja guru SMP Negeri di DKI Jakarta. Paradigma yang dikembangkan adalah tentang pengaruh pendidikan dan pelatihan serta budaya organisasi terhadap kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya memotret kondisi objektif terhadap sampel dari populasi sebagai bahan kajian, untuk kemudian diteliti peristiwa yang telah terjadi dan kemudian merunut ke belakang melalui data untuk menemukan faktor-faktor yang mendahului atau menentukan atau mempengaruhi sebab-sebab yang mungkin atas peristiwa yang diteliti.

Melalui penelitian kuantitatif, diidentifikasi variabel penelitian yang saling mempengaruhi pada derajat yang dinamis dan rasional menggunakan teknik analisis regresi untuk mencari hubungan di antara variabel-variabel yang diteliti sehingga diharapkan memaparkan objektivitas kajian. Variabel yang dimaksud adalah pendidikan dan pelatihan (X_1), budaya organisasi (X_2) serta kinerja guru SMP Negeri di DKI Jakarta (Y).

Berdasarkan hal tersebut terdapat tiga konsep utama yang memerlukan penjelasan dan akan diukur melalui variabel-variabel penelitian yang disandarkan kepada teori yang melandasinya. Konsep tersebut adalah 1) pendidikan dan pelatihan, 2) budaya organisasi, serta 3) kinerja.

Dari kerangka pemikiran di atas, dapat dikemukakan alur pikir pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru dalam suatu gambar berikut ini

Gambar 1
Kerangka Konseptual Penelitian
Hubungan Antar Variabel



E. Metode Penelitian

Metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian lapangan atau metode survey, dengan menggunakan kuesioner penelitian yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab oleh responden, dengan memilih jawaban yang telah tersedia. Pemilihan jawaban oleh responden adalah dengan memilih jawaban yang dirasakan paling sesuai menurut pertimbangannya.

Unit populasi dari penelitian ini adalah seluruh Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri di DKI Jakarta yang berjumlah 283 sekolah, dengan target populasinya adalah guru sebanyak 10718 orang.

Sampel penelitian diambil berdasarkan pendapat Suharsimi Arikunto (1997:120) bahwa:

Untuk sekedar ancar-ancar maka apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semuanya sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10 – 15 %, atau 20 – 25 % atau lebih, tergantung setidaknya dari : a) kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana. b) sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subjek, karena hal ini menyangkut banyak sedikitnya data.

Berdasarkan alasan di atas, serta keterbatasan tenaga, waktu, dan biaya penelitian (seperti yang diungkapkan Dergibson

Tabel 1
Jumlah Sekolah dan Guru SMP Negeri di DKI Jakarta Tahun 2004

No	Wilayah	Jumlah Sekolah	Jumlah Guru
1	Jakarta Pusat	38	1388
2	Jakarta Utara	39	1272
3	Jakarta Barat	49	1712
4	Jakarta Selatan	65	2606
5	Jakarta Timur	92	3740
Total		283	10718

Sumber : Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, 2004.

Siagian dan Sugiarto, 2003:7), penulis menentukan unit sampel sebanyak 20 sekolah, dengan menggunakan *Cluster Random Sampling*.

Tabel 2
Ukuran Sampel Penelitian

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru	Ukuran Sampel
1	SMP Negeri 216	72	7
2	SMP Negeri 1	61	6
3	SMP Negeri 39	34	3
4	SMP Negeri 273	52	5
5	SMP Negeri 30	75	8
6	SMP Negeri 95	32	3
7	SMP Negeri 113	28	3
8	SMP Negeri 261	32	3
9	SMP Negeri 45	59	6
10	SMP Negeri 75	38	4
11	SMP Negeri 32	50	5
12	SMP Negeri 274	42	4
13	SMP Negeri 115	31	3
14	SMP Negeri 85	48	5
15	SMP Negeri 145	34	3
16	SMP Negeri 238	29	3
17	SMP Negeri 109	56	6
18	SMP Negeri 49	56	6
19	SMP Negeri 262	54	5
20	SMP Negeri 202	48	5
T o t a l		931	94

Pengelompokan metode penelitian biasanya didasarkan kepada sifat masalahnya, tempat di mana penelitian dilakukan, waktu jangkauan penelitian dan area ilmu pengetahuan yang mendukung penelitian tersebut.

Dalam penelitian mengenai kinerja guru ini adalah merupakan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif, karena penelitian ini selain dimaksudkan untuk menggambarkan kondisi

ciri-ciri obyek atau variabel-variabel penelitian apa adanya, tetapi juga dimaksudkan untuk menguji hipotesis. Oleh karena itu metode yang digunakan adalah *descriptive survey* dan *explanatory survey methods*.

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan melalui perhitungan statistik, yaitu Korelasi dan regresi ganda untuk pengujian hipotesis pertama, korelasi antar variabel dan regresi sederhana untuk pengujian hipotesis kedua dan ketiga.

A. Hasil Penelitian

Secara parsial, hasil perhitungan menunjukkan terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja guru. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar 4,68 dengan persamaan regresi

$$\hat{Y} = 13,68 + 4,68 X_1.$$

Persamaan ini menunjukkan bahwa jika pelatihan (X1) dengan kinerja guru (Y) diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka setiap perubahan skor pelatihan (X1) sebesar 1 unit dapat diestimasikan skor kinerja guru (Y) akan berubah 4,68 unit pada arah yang sama, dengan konstanta sebesar 13,68. Secara lebih sederhana dapat dijelaskan bahwa setiap perubahan pada pelatihan yang diikuti guru berkenaan dengan 1) jenis pelatihan yang pernah diikuti, 2) esensi materi pelatihan, 3) akses peserta pelatihan, 4) partisipasi peserta pelatihan dalam pelatihan dan penataran, dan 5) dampak pelatihan terhadap KBM akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru yang ditunjukkan oleh perolehan angka kredit. Hasil lain menunjukkan terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar 4,32 dengan persamaan regresi

$$\hat{Y} = 261,76 + 4,32 X_2.$$

Persamaan ini menunjukkan bahwa jika budaya organisasi (X2) dan kinerja guru (Y) diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka setiap perubahan skor budaya organisasi (X2) sebesar 1 unit dapat diestimasikan skor kinerja guru (Y) akan

berubah 4,32 unit pada arah yang sama, dengan konstanta sebesar 261,76. Secara lebih sederhana dapat dijelaskan bahwa setiap perubahan pada budaya organisasi meliputi 1) inovasi dan pengambilan resiko, 2) perhatian kerincian, 3) orientasi hasil, 4) orientasi orang, 5) orientasi tim, 6) keagresifan, dan 7) kemantapan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru yang ditunjukkan oleh perolehan angka kredit.

Secara bersama-sama pelatihan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini ditunjukkan oleh persamaan regresi $\hat{Y} = 290,245 + 2,69X_1 + 3,56X_2$. Persamaan ini menggambarkan bahwa setiap pengembangan pada program latihan, dan budaya organisasi dapat diikuti oleh peningkatan kinerja guru.

Adanya pengaruh pelatihan dan budaya organisasi baik secara parsial maupun secara bersama-sama sudah dapat diduga sebelumnya seperti yang dituangkan dalam hipotesis penelitian. Hasil ini juga sejalan dengan pemikiran Churchill (2001) yang menyatakan bahwa tinggi atau rendahnya kinerja (*performance*) individu bisa disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain adalah (1) variabel-variabel personal, organisasi, dan lingkungan; (2) persepsi peran (*role perception*); (3) bakat (*aptitude*); (4) tingkat keterampilan; dan (5) tingkat motivasi.

Keterampilan yang dimaksud oleh Churchill (2001) dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan yang relevan. Pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan produktivitas; meningkatkan kualitas; meningkatkan fleksibilitas; respon yang lebih baik terhadap perubahan; meningkatkan komunikasi; kerjasama tim yang lebih baik, dan hubungan karyawan yang lebih harmonis. Hal ini sejalan dengan pemikiran Robinson dalam M. Saleh Marzuki (1992:28) yang mengemukakan bahwa pelatihan merupakan alat untuk memperbaiki kinerja individu atau kelompok. Manfaat pelatihan seperti yang dikemukakan M.Saleh Marzuki ini akan tercapai bila pelatihan dilaksanakan secara efektif. Efektivitas pelatihan

akan tercapai apabila (1) *need assessment*; (2) *training and development objective*; (3) *program content*; (4) *learning principles*; (5) *actual program*, (b) *skill knowledge ability of works*; dan (7) *evaluation* dalam pengembangan program pelatihan sebagaimana diungkapkan William B. Werther (1989:287) dilakukan dengan efektif.

Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru, sangatlah logis. Hal ini karena budaya organisasi mempunyai fungsi sebagaimana dikemukakan Robbins (Hadyana, 2002:294) yaitu *pertama*, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya. *Kedua*, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. *Ketiga*, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri individu seseorang. *Keempat*, budaya untuk meningkatkan kemantapan sistem sosial. *Kelima*, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

Budaya organisasi akan membentuk suatu komitmen yang dapat membentuk stabilitas sistem sosial dalam organisasi dan dapat digunakan dalam suatu pembentukan kata sepakat antar guru dalam segala hal. Akibatnya, akan membentuk suatu sikap dan perilaku para guru tersebut. Sikap dari perilaku guru tersebut akan nampak jelas pada kinerja yang tinggi seperti kegairahan, disiplin dan sebagainya.

Bagi para guru budaya organisasi dapat memberikan arah atau pedoman berperilaku dalam organisasi, sehingga tidak dapat semena-mena bertindak atau berperilaku sekehendak hati. Setiap anggota akan mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, sehingga masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar individu/bagian dengan individu/bagian yang lain dan dapat saling melengkapi dalam kegiatan usaha organisasi/lembaga. Di samping itu

mendorong sumber daya manusia/anggota organisasi selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik serta memiliki/mengetahui secara pasti kariernya di organisasi sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab.

Bagi organisasi yaitu budaya organisasi merupakan salah satu unsur yang dapat menekan tingkat *turn over* pegawai, karena budaya organisasi mendorong anggota memutuskan untuk tetap berkembang bersama lembaga. Di samping itu dijadikan pedoman dalam menentukan kebijakan yang berkenaan dengan ruang lingkup kegiatan intern lembaga, juga untuk menunjukkan pada pihak eksternal tentang keberadaan lembaga dan ciri khas yang dimiliki, di tengah lembaga-lembaga yang ada di masyarakat serta sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan lembaga.

Dengan adanya budaya organisasi dapat membuat program-program pengembangan usaha dan pengembangan sumber daya manusia dengan dukungan penuh dari seluruh jajaran sumber daya manusia yang ada. Bila suatu organisasi memahami dan menghargai keberadaan budaya organisasi serta memberi peluang bagi tumbuh dan berkembangnya budaya organisasi tersebut, maka organisasi tersebut akan menjadi suatu organisasi yang berhasil.

Uraian di atas menggambarkan begitu strategisnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru. Persoalannya adalah budaya yang seperti apakah yang dapat meningkatkan kerja guru? Berdasarkan perspektif jenis budaya organisasi budaya organisasi yang sesuai adalah budaya organisasi yang adaptif. Dalam kaitan ini Ralp Kilmann (Kotter dan Heskett, 1997:49) menjelaskan sebuah budaya yang adaptif meminta pendekatan yang bersifat siap menanggung resiko, percaya dan proaktif terhadap kehidupan organisasi juga kehidupan individu. Para anggota secara aktif mendukung usaha satu sama lain untuk mengidentifikasi semua masalah dan mengimplementasikan pemecahan yang dapat berfungsi. Ada suatu rasa percaya (*confidence*) yang dimiliki

bersama. Para anggota percaya, tanpa rasa bimbang, bahwa mereka dapat menata olah secara efektif masalah baru dan peluang apa saja yang akan mereka temui. Kegairahan yang menyebar luas, satu semangat untuk melakukan apa saja yang dia hadapi untuk mencapai keberhasilan organisasi para anggota itu reseptif terhadap perubahan dan inovasi.

B. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan sebagaimana dikemukakan terdahulu serta didasarkan kepada identifikasi masalah penelitian, berikut ini penulis kemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri di DKI Jakarta, berkenaan dengan 1) jenis pelatihan yang pernah diikuti, 2) esensi materi pelatihan, 3) akses peserta pelatihan, 4) partisipasi peserta pelatihan dalam pelatihan dan penataran, dan 5) dampak pelatihan terhadap KBM, berada pada kategori baik.
2. Budaya organisasi SMP Negeri di DKI Jakarta berkenaan dengan 1) inovasi dan pengambilan resiko, 2) perhatian kerincian, 3) orientasi hasil, 4) orientasi orang, 5) orientasi tim, 6) keagresifan, dan 7) kemantapan, berada pada kategori tinggi.
3. Kinerja guru SMP Negeri di DKI Jakarta berkenaan 1) pendidikan formal dan diklat yang diikuti, 2) pengembangan dan pelaksanaan PBM, 3) pengembangan profesi, dan 4) penunjang PBM dan bimbingan, berada pada kategori tinggi.
4. Pelatihan dan budaya organisasi baik secara parsial maupun secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru.

Rekomendasi

1. Pada variabel pelatihan, dari lima indikator yang dijadikan ukuran dalam penelitian ini, indikator akses peserta pelatihan mempunyai skor rata-rata terendah. Hal

ini berarti bahwa kemudahan guru untuk menjadi peserta pelatihan, dan peluang untuk memperoleh informasi pelatihan perlu terus ditingkatkan. Ini juga berarti bahwa peluang yang sama perlu diberikan kepada setiap guru untuk mengikuti pelatihan, sehingga kemampuan profesionalitas guru relatif merata.

2. Pada variabel budaya organisasi, indikator perhatian kerincian menunjukkan skor rata-rata terendah. Hal ini berarti bahwa guru perlu diberi kewenangan yang lebih luas untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan tanpa tergantung pada orang lain. Selain itu tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepada guru perlu lebih disesuaikan dengan pendidikan, keahlian dan kemampuan yang dimiliki guru.
3. Adanya pengaruh pelatihan dan budaya organisasi baik secara parsial maupun secara bersama-sama diperlukan perbaikan secara terus menerus terhadap pelatihan dan budaya organisasi, sehingga kinerja guru dapat lebih meningkat.

C. Daftar Pustaka

- Agus Dharma; (1998), *Perencanaan Pelatihan*, Jakarta: Pusdiklat Pegawai Depdikbud.
- Craig, RL (1987); *Training and Development Handbook, a Guide to Human Resource Development*; American Society for Training and Development (ASTD), McGraw Hill Book Company.
- Davis Keith and John W, Newsroom (1992); *Human Behaviour At Work, Organization Behaviour*.
- Dedi Supriadi (1998), *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa)
- Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, 2004. *Kondisi Mutu SMP/Swasta*

Berdasarkan Nilai Ujian Akhir Nasional Tahun Ajaran 2003-2004. Jakarta.

- Dessler, Gery, (1998): *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid II*, Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Gibson, Ivancevich & Donnelly; (1993); *Organization Behaviour*, 4th ed. Allyn Bacon .
- H. Schein. Edgar. (1985). *Psikologi Organisasi*. Alih Bahasa oleh Nurul Iman. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo
- Harun Al Rasyid, 1994, *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*,
- Harun Al Rasyid, 2004, *Metode Statistika*, Bandung : Program Pasca Sarjana Universitas Padjajaran.
- Kast, Fremont E, And James E. Rosenzweig, (1991); *Organisasi dan Manajemen*, (Terjemahan), Bumi Aksara, Jakarta.
- Kotter & Heskett (1992); *Corporate Culture and Performace*; Gramedia Jakarta.
- Kotter, John P. (1997). *Corporate Culture and Performance*. Alih Bahasa Benyamin Molan. Jakarta: PT Prenhalindo
- Kusnendi. 2004. *Analisis Jalur : Konsep dan Aplikasi dengan Program SPSS dan Lisrell 8*. Bandung : Badan Penerbit Jurusan Pendidikan Ekonomi Universitas Pendidikan Indonesia
- Luthans, Fred. (1992). *Organizational Behavioral*. Fifth Edition. California: McGraw Hill International
- Marzuki, M Saleh, (1992), *Strategi dan Model Pelatihan*, Malang : IKIP Malang.
- P. Siagian. S. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara
- Prabu-Mangkunegara. A. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya
- Robbins, Stephen P 2 (1996); *Organizational Behaviour Concept Controversies and Application*; Englewood Cliff Prentice Hall, New Jersey.
- Rowe, A. J. dan J. D. Boulagrides., 1992, *Managerial Decision Making: A Guide to Successful Business Decisions*. New York: Macmillan Publishing Company

- Rusli Syarif, (1984), *Teknik Manajemen Latihan dan pembinaan*, Bandung : Angkasa.
- Simamora, Henry, (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Bagian Penerbitan STIE.
- Soelaiman Sukmalana, 2002, Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta, Analisa Pengaruh Tingkat Pendidikan, Motivasi Berprestasi, dan Kultur Organisasi terhadap Kinerja Dosen dalam Tridarma Perguruan Tinggi di Tiga Perguruan Tinggi Swasta Jawa Barat Disertasi, PPS UPI.
- SP-Hasibuan, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- S-Ruky. A. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja: Performance Management System, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*.
- Stephen P. Robbins, 2001. *Perilaku Organisasi*, Jilid I, Jakarta, Gramedia.
- Sudjana, 1996, *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*. Bandung: Penerbit Tarsito.
- Suharsimi Arikunto, 1997. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Penerbit PT Rineka Cipta.
- Supriadi, Dedi. (1999). *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa
- Suryadi A. (2001). *Menyoal Mutu Pendidikan*. Kompas, 4 April 2001.
- Sutermeister Robert A (1976); *People and Productivity*; Mc. Graw Hill Book, Co.
- Syarif. R. (1991). *Teknik Manajemen Latihan dan Pembinaan*. Bandung: Angkasa
- Veithzal Rivai, Prof. Dr. MBA, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- Wills, Mike, (1993), *Managing The Training Process: Putting The Basics Into Ractice*, England: Mc. Graw Hill Book Company Europe.
- Winardi, (2003) *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Yoder, Dale, (1962), *Personel Principles and Policies*, Prentice Hall Inc, Maruzen Company Ltd, Second Edition.
- Yuniarsih. T. dkk., (1998). *Manajemen Organisasi*. Bandung: IKIP Bandung Press