

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemajuan teknologi dewasa ini berkembang dengan sangat cepat, sehingga tidak ada bidang-bidang kehidupan yang belum terjamah olehnya, mulai sektor rumah tangga sampai dengan antariksa.

Seiring dengan globalisasi, setiap negara akan berkompetisi agar dapat tetap hidup mempertahankan kelangsungan negaranya. Begitu pun dengan negara Indonesia. Masyarakat Indonesia dituntut untuk dapat bersaing, baik dalam teknologi maupun manajemen pendidikan, bisnis dan pemerintahan agar dapat menghasilkan karya yang bermutu unggul. Hasil kerja karya yang bermutu unggul dapat terwujud, jika didukung oleh sumber daya manusia yang bermutu unggul. Kekuatan sumber daya manusia ini akan berarti dengan adanya budaya organisasi.

Gagasan memandang organisasi sebagai budaya merupakan fenomena yang relatif baru. Budaya organisasi merupakan pola dasar dalam penyampaian nilai-nilai, keyakinan, perilaku dan anggapan yang diperoleh dalam suatu kurun waktu para anggota organisasi. Dua puluh tahun yang lalu sebagian organisasi semata-mata dibayangkan sebagai alat untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan kelompok orang dan di dalamnya ada tingkat vertikal, departemen, hubungan wewenang dan seterusnya. Namun organisasi sebenarnya lebih dari itu. Organisasi juga mempunyai kepribadian, yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi industri akan

berbeda dengan organisasi pendidikan, bahkan diantara organisasi pendidikan pun memiliki karakteristik yang berbeda pula. Nilai inti dari budaya organisasi biasanya lebih berfalsafah bahkan agak mirip dengan menekankan pada kualitas yang merupakan karakter dari suatu organisasi. Sebagai contoh, menurut *Chief Executive Office (CEO) Salim Group*, mereka mempunyai "*corporate culture*" yang kuat yaitu "*team work, hard working, dan loyal*". Perusahaan Hewlett Packard (HP) mempunyai karakteristik budaya organisasi tertentu yaitu kewirausahaan dan kepercayaan. Hal inilah yang akhirnya mendorong para praktisi organisasi menyadari pentingnya peran yang dimainkan budaya tersebut dalam kehidupan anggota-anggota organisasi.

Budaya adalah sesuatu yang sangat kompleks dan luas, menyangkut tentang perilaku, upacara/ritual, maupun kepercayaan. Seperti tarian dari maluku, atau lompat batu di pulau Nias, yang menggambarkan upacara-upacara tertentu. Hal ini sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Taliziduhu (1997: 45) yaitu "*Culture or civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man a member of society*". Maksud dari definisi di atas, bahwa kebudayaan atau peradaban ialah keseluruhan yang kompleks terdiri atas ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan kemampuan lainnya juga kebiasaan yang diperoleh seseorang sebagai anggota sosial/masyarakat

Taliziduhu (1997: 54) membagi budaya ke dalam tiga tingkatan yaitu :
'*artifacts*' (struktur dan proses organisasional purba yang dapat diamati tetapi sulit

ditafsirkan, *espoused values* (tujuan, strategi, filsafat) dan *basic underlying assumptions* (kepercayaan, persepsi, perasaan dan sebagainya) yang menjadi sumber nilai tindakan.

Secara khusus, J.L. Parpak (1993: 62) menyatakan bahwa “budaya organisasi itu terdiri dari sistem nilai dan falsafah yang dianut bersama, dan diperoleh serta dijalankan secara konsisten oleh pimpinan’. Stephen P. Robbins mendefinisikan “budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu”. Selain itu, Robbins juga memberikan karakteristik utama yang menjadi pembeda organisasi. Karakteristik-karakteristik itu adalah : (1) inovasi dan pengambilan resiko, (2) perhatian ke rincian, (3) orientasi hasil, (4) orientasi orang, (5) orientasi tim, (6) keagresifan, dan (7) kemantapan.

Budaya organisasi dapat dikatakan juga sebagai nilai-nilai yang dominan, falsafah yang didukung oleh organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Robbins sebagai berikut :

Budaya Organisasi itu adalah sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, cara pekerjaan diperlakukan di tempat itu dan asumsi atau kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi (Robbins, 1994: 479)

Sejalan dengan masalah budaya organisasi tadi maka masalah kualitas kinerja juga merupakan hal yang menarik untuk dikaji.

Kinerja biasa disebut juga dengan performance, “ ...yang juga berarti prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja”(LAN, 1992 : 3).

August W. Smith (1982: 393) menyatakan bahwa performansi atau kinerja adalah “...*output drive from processes. Human or otherwise*”. Jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses.

Berbagai upaya dapat ditempuh untuk menciptakan produktivitas, salah satunya adalah dengan meningkatkan kualitas kerja. *Soeharsono Sagir (1985: 12)* menyatakan bahwa ada enam faktor yang turut menentukan tingkat produktivitas yaitu “...pendidikan, teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan, dan tingkat upah minimum”. Dari keenam faktor tersebut secara eksplisit dalam faktor iklim kerja diuraikan pentingnya hubungan manusiawi yang serasi antara pimpinan dengan pegawai dan pegawai dengan pegawai lainnya. Selanjutnya, dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari nilai-nilai budaya organisasi, yang berarti pula bahwa kinerja juga merupakan manifestasi nilai-nilai budaya yang ada.

Dari beberapa definisi di atas, dapatlah dikatakan bahwa budaya organisasi memberikan pola/cara-cara berpikir, merasa dan menanggapi, yang menuntun para peserta organisasi dalam mengambil keputusan dan dalam kegiatan-kegiatan organisasi lainnya. Budaya organisasi yang kuat dan kohesif akan memotivasi secara internal para anggota suatu organisasi untuk bekerja lebih produktif, disiplin, rasa suka, dan prilakunya. Perilaku kerja tersebut pada dasarnya merupakan refleksi nilai-nilai budaya organisasi. Keinginan untuk melakukan tindakan-tindakan dalam bekerja dipengaruhi secara kuat oleh budaya organisasi karena memiliki nilai-nilai yang menjadi bagian dari organisasi secara menyeluruh. Nilai-nilai merupakan cara berfikir atau cara merespon seseorang

terhadap lingkungannya, yang akan memberikan jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah perilaku dianjurkan atau tidak. Nilai-nilai tersebut mempengaruhi persepsi dan perilaku seseorang sehingga setiap masalah dalam pekerjaan akan dilihat melalui kerangka berpikir berdasarkan nilai-nilai sebagai acuan. Kerangka budaya organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi inilah yang harus dicari dan disesuaikan kalau organisasi ingin berhasil dalam persaingan saat ini. Peter dan Waterman (Gibson) yang dikutip oleh Arif Rahman (1997: 2) menyatakan bahwa kebudayaan itu dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai prestasi yang efektif.

Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) Jawa Barat adalah salah satu UPT Ditjen Diklusepora di tingkat propinsi yang menurut SK. Mendikbud RI No. 022/0/1997 tanggal 20 Pebruari 1997 salah satu tugasnya adalah melaksanakan pengembangan, bimbingan dan ujicoba program pendidikan luar sekolah, pemuda dan olahraga berdasarkan kebijaksanaan Direktur Jenderal Pendidikan Luar Sekolah, Pemuda dan Olahraga.

Pendidikan Luar Sekolah (PLS) sebagai sub sistem dari pendidikan nasional menurut Undang-undang Republik Indonesia nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, adalah *usaha sadar untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan/ atau latihan bagi perannya di masa yang akan datang*. Pendidikan Luar Sekolah dalam Sistem Pendidikan Nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia Indonesia dalam rangka mewujudkan tujuan Nasional. Selanjutnya pendidikan luar sekolah bersama

pendidikan sekolah memiliki kedudukan dan tanggung jawab bersama dalam mewujudkan tujuan nasional yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya.

Berkenaan dengan itu, Peraturan Pemerintah No. 73 tahun 1991 tentang pendidikan luar sekolah Bab II pasal 2 mencantumkan bahwa :

1. Melayani warga belajar supaya dapat tumbuh dan berkembang sedini mungkin dan sepanjang hayatnya guna meningkatkan martabat dan mutu kehidupan.
2. Membina warga belajar agar memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap mental yang diperlukan untuk mengembangkan diri bekerja mencari nafkah atau melanjutkan ketingkat/jenjang pendidikan yang lebih tinggi, dan
3. Memenuhi kebutuhan belajar masyarakat yang tidak dapat dipenuhi melalui jalur pendidikan persekolahan.

Mulai tahun 2002 ini, pendidikan luar sekolah dan pemuda diarahkan pada program life skill (keterampilan/kecakapan hidup) berbasis pendekatan *Broad Based Education* (pendidikan berbasis luas) yaitu program pembelajaran yang diarahkan pada peningkatan kemampuan dan pengembangan diri, melalui pendekatan pendidikan yang berorientasi lebih luas, kuat dan mendasar sehingga memungkinkan warga masyarakat memiliki kemampuan menyesuaikan diri terhadap kemungkinan yang mungkin terjadi pada dirinya, baik yang berkaitan dengan usaha atau pekerjaannya. Secara lebih jauh adalah sikap yang antisipatif terhadap perkembangan masa datang (*pilar learning to be*).

Berkenaan dengan itu, maka kebijakan Ditjen PLSP dapat dirinci sebagai berikut:

- Memperluas pelayanan pendidikan anak Dini Usia (PADU)
- Menuntaskan pemberantasan buta aksara
- Menunjang wajib belajar 9 tahun
- Memperluas pendidikan keterampilan
- Memperluas dan meningkatkan peran perempuan
- Meningkatkan jumlah pertukaran pemuda antar daerah dan negara
- Memperluas dan meningkatkan jumlah pemuda produktif
- Memberdayakan pemuda dalam pembangunan (SP3)
- Memperluas dan meningkatkan kelembagaan PKBM
- Meningkatkan mutu dan relevansi penyelenggaraan kursus yang diselenggarakan oleh masyarakat dan satuan PLS lainnya
- Memenuhi jumlah dan mutu tenaga fungsional PLS
- Memperkuat kemampuan kelembagaan UPT (Sanggar Kegiatan Belajar/ Balai Pengembangan Kegiatan Belajar).

Fungsi Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) Jawa Barat adalah :

1. Pembuatan dan penyusunan model serta pengembangan program pendidikan luar sekolah, pemuda dan olahraga.
2. Pelaksanaan ujicoba model dan program pendidikan luar sekolah, pemuda dan olahraga yang dikembangkan menurut kondisi daerah setempat.
3. Penyebarluasan model dan pengembangan program pendidikan luar sekolah, pemuda dan olahraga hasil ujicoba ke daerah yang sesuai.
4. Pemberian penyuluhan proses belajar mengajar dan penilaian dalam rangka pengembangan program pendidikan luar sekolah, pemuda dan olahraga.

5. Pengembangan dan pelaksanaan ujicoba model sarana belajar mendukung program kegiatan belajar pendidikan luar sekolah, olahraga.



6. Pelaksanaan bimbingan teknis kepada Sanggar Kegiatan Belajar.

Program utama yang dikembangkan Balai Pengembangan Kegiatan Belajar adalah (a) Pengembangan Program PLS, (b) Training-training, dan (c) Pengembangan bahan belajar PLS.

Keberhasilan Balai Pengembangan Kegiatan Belajar dalam misinya dapat dilihat kinerja dari masing-masing Pamong Belajar tersebut.

Kelompok tenaga fungsional atau Pamong Belajar adalah seseorang yang diangkat dalam jabatan teknis yang mempunyai tugas di bidang :

1. Pendidikan
2. Pengembangan Model
3. Kegiatan Belajar Mengajar dalam Rangka Pengembangan Model dan Pembuatan Percontohan
4. Penilaian dalam Rangka Pengendalian Mutu dan Dampak Pelaksanaan Program.
5. Pengembangan Profesi
6. Penunjang Penyuluhan dan Pembelajaran

Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) pada hakekatnya juga merupakan suatu organisasi yang mempunyai budaya. Pada Balai Pengembangan Kegiatan Belajar terdapat hal-hal seperti : kekhususan, kestabilan, peraturan yang harus dipatuhi, simbol, pemersatu, diterima, refleksi dari top manajer dan macam-

macam kekuatan yang menurut Newstrom dalam Arif Rahman (1997:5), hal-hal di atas itu merupakan karakteristik dari budaya organisasi.

Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) dituntut untuk menjadi sebuah Balai yang baik yang menjadi tujuan dari organisasi. Keberhasilan pencapaian tujuan dalam suatu organisasi baik dalam skala kecil maupun skala besar banyak ditentukan oleh kemampuan organisasi mengelola budaya organisasinya.

Budaya yang kuat dirincikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut kuat, diatur dengan baik dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota suatu organisasi menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingan dan merasa sangat terikat kepada organisasi, maka makin kuat budaya tersebut. Keterikatan anggota organisasi tersebut akan menimbulkan keinginan untuk berprestasi dalam organisasi. Hal ini merupakan indikasi dari Pamong Belajar yang memiliki kinerja tinggi.

Sehubungan dengan pendapat Peter dan Waterman yang dikutip oleh Gibson (1994:41) yang menyatakan bahwa 'kebudayaan itu dapat menjadi kekuatan yang positif dan kekuatan negatif dalam mencapai prestasi yang efektif'. Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota suatu organisasi menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingan dan merasa sangat terikat kepada organisasi, maka makin kuat budaya tersebut. Organisasi yang muda atau yang turnover anggotanya tinggi, mempunyai budaya yang lemah karena para anggota tidak mempunyai



pengalaman yang diterima bersama dan yang dapat menciptakan pengetahuan sama. Hal-hal diatas ini bukan berarti bahwa semua organisasi yang sudah matang dengan anggota yang stabil akan mempunyai budaya yang kuat. Robbin (1994:484) menyatakan bahwa “pengaruh kuat budaya organisasi, makin penting budaya tersebut cocok dengan variabel-variabel strategi, lingkungan dan teknologi.

Balai Pengembangan Kegiatan Belajar bertujuan menghasilkan tenaga kependidikan yang terdiri dari Pamong Belajar, yang mampu mengembangkan ilmunya untuk pembangunan masyarakat, bangsa dan negara, Untuk mencapai tujuan tersebut di atas, unsur yang amat menentukan adalah Warga Belajar dan Pamong Belajar. Keberhasilan warga belajar sebagai subjek belajar berkaitan dengan proses pribadi dalam menginternalisasi pengetahuan, nilai, sifat, sikap dan keterampilan yang ada di sekitarnya. Sedangkan keberhasilan pamong belajar sebagai subjek mengajar ditentukan oleh kualitas kinerja secara pribadi-pribadi.

Berdasarkan latar belakang masalah maka perlu kiranya diketahui bagaimana budaya organisasi yang ada di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar Jawa Barat serta hubungannya dengan efektivitas kinerja Pamong Belajar

B. Pembatasan dan Rumusan Masalah

Masalah budaya organisasi apabila dikaitkan terhadap kinerja Pamong belajar tidak luput dari perhatian pemegang kebijakan baik di tingkat Ditjen Diiklusepora maupun di tingkat propinsi, sehingga berbagai perlakuan telah dilakukan terhadap Pamong Belajar, misalnya peningkatan pendidikan, pelatihan, rekrutment calon Pamong belajar dan bimbingan teknis langsung. Usaha dan

upaya yang positif demikian ternyata tidak didahului atau dibarengi oleh studi komprehensif dan penelitian yang mengukur mengenai kinerja pamong belajar. Dengan demikian perlakuan yang dikenakan terhadap pamong Belajar akan menjadi kurang bermakna karena tidak mengacu pada permasalahan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Pamong Belajar.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Pamong Belajar tidak dengan sendirinya berproses menghasilkan keluaran (ouput) yang diharapkan, sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Yang tergolong faktor internal antara lain tingkat pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, motivasi, kepuasan kerja, komitmen. Kemauan mengembangkan diri dan etos kerja. Sedangkan yang tergolong faktor eksternal antara lain tingkat penghasilan, kondisi keluarga, fasilitas iklim kerja, hubungan antar manusia, kepemimpinan dan lingkungan.

Penelitian berkenaan dengan masalah budaya organisasi dan iklim kerja terhadap kinerja kerja pamong belajar Balai Pengembangan Kegiatan Belajar di Propinsi Jawa Barat dan di propinsi-propinsi lain di Indonesia, selama ini belum ditemukan melalui suatu hasil penelitian ilmiah. Kalaupun ada hanya sebatas laporan-laporan teknis penyelenggaraan suatu program yang tidak secara langsung mengungkapkan kinerja pamong belajar.

Agar diperoleh gambaran mengenai ruang lingkup kinerja Pamong Belajar perlu dikemukakan rincian tugas pokoknya. Tugas pokok Pamong Belajar mengacu pada SK Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.

25/KEP/MK.WASPAN/6/1999 tentang Jabatan Fungsional Pamong Belajar dan angka kreditnya yang terurai sebagai berikut.

Bidang kegiatan jabatan Pamong Belajar terdiri dari :

- a. Pendidikan yang meliputi :
 - 1) Pendidikan Sekolah dengan memperoleh ijazah/gelar
 - 2) Pendidikan dan Pelatihan Fungsional dengan memperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPL)
- b. Pengembangan model, meliputi :
 - 1) Identifikasi kebutuhan belajar wilayah;
 - 2) Perancangan model;
 - 3) Uji coba model;
 - 4) Penyusunan master model
 - 5) Pembakuan model
- c. Kegiatan belajar mengajar dalam rangka pengembangan model dan pembuatan percontohan, meliputi:
 - 1) Persiapan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar
 - 2) Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar;
 - 3) Pemantauan kegiatan belajar mengajar;
 - 4) Penilaian kegiatan belajar mengajar
- d. Penilaian dalam rangka pengendalian mutu dan dampak pelaksanaan program, meliputi:
 - 1) Persiapan pelaksanaan penilaian;
 - 2) Penilaian;

- 3) Pengolahan hasil penilaian;
 - 4) Pelapopran hasil penilaian
- e. Pengembangan profesi, meliputi :
- 1) Pelaksanaan kegiatan karya tulis/karya ilmiah di bidang pendidikan;
 - 2) Penemuan teknologi tepat guna di bidang pendidikan;
 - 3) Pembuatan alat peraga/alat bimbingan/alat latihan;
 - 4) Pelaksanaan kegiatan pengembangan kurikulum
- f. Penunjang pengembangan model, kegiatan belajar mengajar dan penilaian meliputi :
- 1) Pelaksanaan pengabdian pada masyarakat
 - 2) Pelaksanaan kegiatan pendukung pendidikan

Pelaksanaan tugas Pamong Belajar tersebut mengacu pada pelaksanaan fungsi Balai sebagaimana tertuang dalam program kerja Balai Pengembangan Kegiatan Belajar.

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka dirumuskan masalah penelitian ke dalam pertanyaan pokok sebagai berikut: Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi dan iklim kerja terhadap kinerja pamong belajar ?

Mengacu kepada permasalahan pokok di atas, maka permasalahan penelitian secara rinci dijabarkan ke dalam pertanyaan sebagai berikut.

1. Bagaimanakah gambaran kondisi budaya organisasi pada Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) Jawa Barat?
2. Bagaimana gambaran iklim kerja pamong belajar di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar Propinsi Jawa Barat ?

3. Bagaimana gambaran kinerja pamong belajar di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar Propinsi Jawa Barat ?
4. Apakah terdapat hubungan yang berarti antara budaya organisasi dengan kinerja Pamong Belajar di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar Propinsi Jawa Barat ?
5. Apakah terdapat hubungan yang berarti antara iklim kerja dengan kinerja pamong belajar di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar Propinsi Jawa Barat?
6. Apakah terdapat hubungan yang berarti antara budaya organisasi dan iklim kerja dengan kinerja Pamong Belajar di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar Propinsi Jawa Barat ?

C. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang aktual dan jelas mengenai budaya organisasi dan iklim kerja dalam kaitannya dengan kinerja Pamong Belajar.

Adapun tujuan khusus yang hendak dicapai melalui penelitian ini, yaitu :

1. Untuk mengetahui gambaran mengenai kondisi budaya organisasi pada Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui gambaran mengenai iklim kerja pamong belajar di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar Propinsi Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui gambaran mengenai kinerja pamong belajar di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar Propinsi Jawa Barat.

4. Mengetahui hubungan yang berarti antara budaya organisasi dengan kinerja Pamong Belajar di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar Propinsi Jawa Barat.
5. Mengetahui hubungan yang berarti antara iklim kerja dengan kinerja pamong belajar di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar Propinsi Jawa Barat.
6. Mengetahui hubungan yang berarti antara budaya organisasi dan iklim kerja dengan kinerja Pamong Belajar di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar Propinsi Jawa Barat.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Secara konseptual hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan untuk mengembangkan teori-teori manajemen yang didasarkan pada upaya mengembangkan konsep budaya organisasi dan iklim kerja sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja sebagaimana yang dikehendaki oleh para ahli tentang konsep manajemen yang mengedepankan prinsip dan nilai-nilai organisasi secara utuh. Disamping itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat merumuskan formula mengenai konsep budaya dan iklim kerja dalam organisasi yang dapat dijadikan landasan operasional bagi para pamong belajar.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan atau sumbangan pemikiran kepada pihak terkait terhadap aspek-aspek: (a) upaya pemberdayaan manajemen; (b) penerapan fungsi manajemen yang strategis untuk

pemberdayaannya; (c) gambaran administrator yang berpotensi dalam mengembangkan manajemen; (d) kinerja manajemen yang efektif dan efisiensi ke arah pengembangan yang diharapkan; (e) upaya-upaya pembinaan manajemen untuk mengarahkan pengembangnya; (f) merancang jenis kegiatatan manajemen yang kondusif untuk memacu kegiatan Pamong Belajar sehingga kualitas kinerja Pamong Belajar ada dalam kualifikasi sangat baik.

Secara rinci, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk berbagai pihak, antara lain :

- a) Sebagai bahan renungan atau refleksi bagi para pamong belajar untuk selalu membenahi diri dan sebagai landasan berpijak dalam segala aktivitasnya sehingga dapat mengena pada pencapaian tujuan lembaga BLKP.
- b) Memberikan umpan balik (feed back) bagi para pamong dan pimpinan organissi dalam merumuskan prioritas program pembelajaran yang perlu dilakukan dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya peserta didik.
- c) Memberikan bahan informasi dan kajian empiris bagi para ahli administrasi pendidikan, khususnya dalam mengembangkan formula yang tepat mengenai budaya dan iklim kerja di suatu organisasi.
- d) Dari hasil penelitian ini diharapkan secara tidak langsung memberi masukan yang bermanfaat bagi BPKB agar mampu menciptakan budaya organisasi yang kuat serta iklim kerja yang baik dan dapat meningkatkan kinerja para pamong belajar yang mendukung pada kelanggengan dan pencapaian tujuan organisasi.

- e) Dapat menunjukkan seberapa besar hubungan budaya organisasi dan iklim kerja terhadap kinerja pamong belajar pada Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) Jawa Barat.
- f) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang berarti bagi penulis yaitu memperluas dan menambah wawasan baik secara teoritis maupun praktis tentang disiplin ilmu Administrasi Pendidikan khususnya dan umumnya bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

E. Anggapan Dasar

Sebagai anggapan dasar penelitian ini adalah :

1. Budaya organisasi merupakan suatu nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku (Susanto, 1997: 3).
2. Budaya dalam suatu organisasi mempunyai peran, yaitu (a) menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain; (b) budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi; (c) budaya juga mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang; (d) budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial; (e) budaya

berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai (Robbin dalam Hadyana, 1996: 294).

3. Iklim organisasi berkaitan dengan kepemilikan yang merupakan ciri keseluruhan organisasi termasuk sub unitnya selain itu iklim organisasi menggambarkan keadaan suatu unit organisasi daripada menilainya. Iklim organisasi berasal dari praktek-praktek rutin organisasi yang penting bagi organisasi dan anggotanya; dan iklim organisasi mempengaruhi perilaku dan sikap anggota organisasi (Marshall Poole dalam Hoy and Miskel, 2001 : 189).
4. Kinerja sebagai unjuk kerja yaitu sebagai keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Perbedaan unjuk kerja antar individu dalam situasi kerja adalah akibat adanya perbedaan karakteristik individu dan situasi yang berbeda (LAN:1992: 3; Maler, 1965) .
5. Budaya organisasi yang kuat dan kohesif akan memotivasi secara internal para anggota suatu organisasi untuk bekerja lebih produktif, disiplin, rasa suka, dan prilakunya. Perilaku kerja tersebut pada dasarnya merupakan refleksi nilai-nilai budaya organisasi. Keinginan untuk melakukan tindakan-tindakan dalam bekerja dipengaruhi secara kuat oleh budaya organisasi karena memiliki nilai-nilai yang menjadi bagian dari organisasi secara menyeluruh.

F. Definisi Operasional

Untuk mencegah terjadinya salah penafsiran atau terjadinya verbalisme kata-kata maupun kalimat terhadap judul tesis ini, penulis memberikan batasan-batasan tentang pengertian daripada istilah tersebut baik secara leksikal, maupun secara gramatikal penggunaannya dalam penelitian ini. Untuk mengantisipasi kekeliruan dalam variabel-variabel ini, maka variabel tersebut secara operasional dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi

Yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini ialah seperangkat nilai-nilai yang ada dan berlaku di dalam organisasi yang dijadikan sebagai landasan untuk berperilaku para anggotanya. Aspek-aspek dari budaya organisasi meliputi: inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan.

2. Iklim Kerja

Peran manusia dan hubungannya dengan organisasi merupakan kunci motivasi berkinerja tinggi. Untuk menciptakan hal tersebut diperlukan iklim kerja yang kondusif yang menjamin rasa aman dalam bekerja. Komunikasi yang efektif antara pimpinan dan pegawai merupakan salah satu faktor dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga sikap pimpinan, umpan balik, dan mau mendengarkan, sangat diperlukan untuk komunikasi yang baik. Pimpinan hendaknya bersedia bernegosiasi daripada memberikan petunjuk. Biarkanlah

pegawai memberikan dan memodifikasi pesan sehingga lebih dapat dimengerti dan diterima. Pegawai yang bekerja dalam suasana kerja penuh pengertian dan positif cenderung dapat menjadi pendengar yang lebih baik.

3. Kinerja Pamong Belajar Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB)

Kinerja pamong belajar BPKB adalah tercapainya keberhasilan yang dicapai seseorang pamong belajar hal ini dinilai berdasarkan pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan tugas pamong belajar. Penilaian ini berkaitan dengan hasil akhir atau perilaku pamong belajar dalam melaksanakan tugas sehari-harinya sebagai pamong belajar BPKB. Penilaian terhadap pamong belajar ini berguna sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan dan kekurangan dan prestasinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya. Sedangkan kepentingan BPKB, penilaian kinerja berguna sebagai pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti indentifikasi berbagai kebutuhan pendidikan dan latihan, rekrutmen seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen kepegawaian secara efektif. Penilaian untuk mengukur kinerja pegawai dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan seperti kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan sifat, dan dapat tidaknya diandalkan kemampuan seseorang sangat berkaitan dengan kinerja.



Kemampuan atau kompetensi diartikan sebagai suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif. Kompetensi ini dapat berupa motif dan keterampilan kognitif atau perilaku.

Bertitik tolak dari hal tersebut maka dapat ditinjau bagaimana pengaruh budaya organisasi dan iklim kerja terhadap kinerja Pamong Belajar sehingga dapat terciptanya iklim kerja yang kondusif

G. Metode Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan merupakan penelitian terapan dengan jenis metode penelitian deskriptif. Metode deskriptif yaitu suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu setting kondisi, suatu pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang (Nazir, 1988).

Oleh karena itu untuk menunjang penerapan metode penelitian tersebut, diperlukan langkah-langkah penelitian yang baik pula. Adapun langkah-langkah penelitian mencakup.

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara: (a) observasi, pengambilan data yang dilakukan dilapangan untuk memperoleh data yang nyata dan jelas; (b) dokumentasi, pengumpulan data dengan cara mempelajari dokumentasi atau departemen yang berhubungan dengan penelitian; (c) kuisioner, pencarian data

melalui penyebaran pertanyaan responden yang menjadi objek penelitian; (d) wawancara, dilakukan kepada pegawai tertentu atau pemegang jabatan yang berkopentent dalam meberikan penjelasan; dan (e) kajian literatur, pengumpulan data yang didasarkan atas buku-buku ilmiah atau peraturan-peraturan yang tertulis yang berhubungan dengan kebutuhan analisis pendahuluan ini dijadikan acuan untuk menntukan alat yang digunakan dalam pengumpulan data.

2. Subyek Penelitian

Populasi, ialah “sekelompok atau individu atau peristiwa yang menjadi perhatian penelitian yang akan dikenai generalisasi penelitian”. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pamong Belajar BPKB Jawa Barat.

Sampel, yaitu “suatu bagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili populasi “ (Izzak Latunussa, 1998:8). Dengan demikian sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah mewakili populasi secara keseluruhan dan ditentukan berdasarkan prosentase jumlah real populasi yang ada.

3. Pengolahan Data

Setelah data dikumpulkan dan disusun sedemikian rupa dengan bantuan komputer dan menggunakan program SPSS, data perhitungan diolah. Kemudian dilakukan pengujian statistik dengan tujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh signifikan statistik dari variabel-variabel bebas terhadap variabel

berpengaruh sesuai dengan pokok permasalahan dari penelitian ini, yaitu dengan melakukan analisis regresi dan korelasi. Sehingga akan diketahui seberapa besar hubungan/pengaruh budaya organisasi dan iklim kerja terhadap kinerja Pamong Belajar.

4. Analisis Hasil Penelitian

Setelah pengujian statistik yaitu dengan menggunakan langkah-langkah di atas maka selanjutnya dilakukan analisis teoritis sesuai dengan teori-teori yang berhubungan atau dengan kata lain melakukan analisa kualitatif dari permasalahan tersebut.

5. Kesimpulan dan saran

Dari hasil penelitian dapat diambil suatu kesimpulan yang dapat dijadikan masukan/saran yang berguna terutama bagi kemajuan Balai Pengembangan Kegiatan Belajar Jawa Barat.

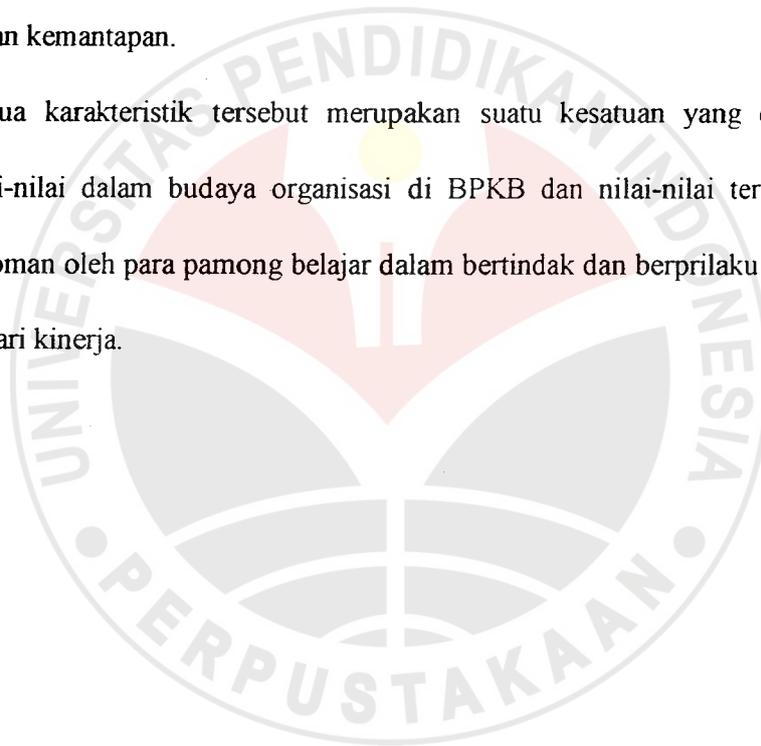
H. Lokasi dan Sampel Penelitian

Lokasi dari penelitian ini adalah Balai Pengembangan kegiatan Belajar Jawa Barat. Dari lokasi ini sebagai populasinya adalah keseluruhan karakteristik, unsur, nilai yang menyangkut budaya organisasi, iklim kerja dan kinerja Pamong Belajar balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) Jawa Barat. Dengan demikian yang menjadi anggota populasi adalah semua Pamong Belajar Balai

Pengembangan Kegiatan belajar Jawa Barat. Sedangkan sampel penelitian ini adalah pamong belajar di BPKB Jawa Barat.

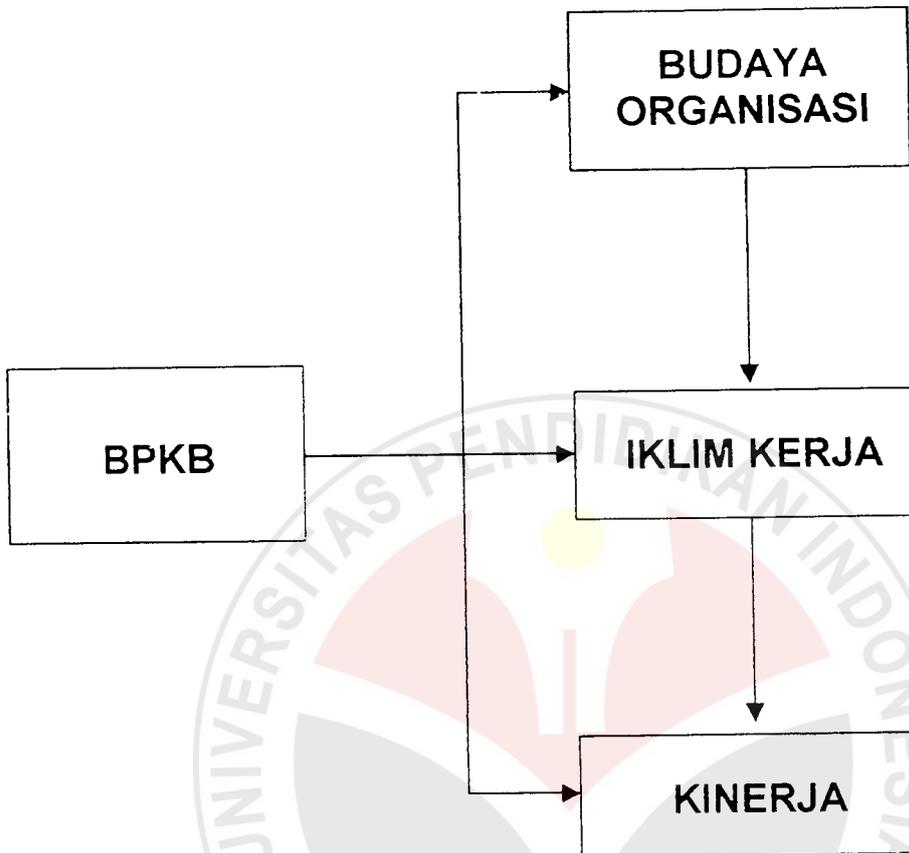
Setiap organisasi memiliki visi, misi, tujuan serta nilai-nilai yang dianut dan dijadikan landasan dalam menjalankan roda organisasi, dimana setiap nilai-nilai yang dianut dijadikan sikap dalam berperilaku merupakan budaya organisasi masing-masing organisasi. Hal tersebut merupakan identitas yang memiliki karakteristik yang berorientasi mutu sebagai berikut: inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresipan dan kemantapan.

Kesemua karakteristik tersebut merupakan suatu kesatuan yang dapat dijadikan nilai-nilai dalam budaya organisasi di BPKB dan nilai-nilai tersebut dijadikan pedoman oleh para pamong belajar dalam bertindak dan berperilaku yang akan terlihat dari kinerja.



Gambar 1.1 Paradigma Penelitian

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM KERJA
TERHADAP KINERJA PAMONG BELAJAR
DI BPKB JAWA BARAT**



Dari paradigma di atas tercermin bahwa suatu organisasi (Balai Pengembangan Kegiatan Belajar) merupakan faktor pendukung yang sangat penting yang menentukan bagaimana sikap dan perilaku individu yang terlibat di dalamnya terutama berkaitan dengan kinerja dari masing-masing individu.

Budaya Organisasi mencerminkan peran yang sangat menentukan karena perannya sebagai penunjuk jalan yang harus dilalui untuk mencapai tujuan

bersama. Iklim kerja sangat mempengaruhi produktivitas, sehingga Budaya organisasi dan iklim kerja yang baik mencerminkan kinerja (performance) yang baik, demikian pula sebaliknya, kinerja menggambarkan proses yang terjadi di dalam lembaga Balai Pengembangan Kegiatan Belajar

Citra (image) yang baik akan menumbuhkan kebanggaan setiap individu lembaga Balai Pengembangan Kegiatan Belajar. Kebanggaan mencerminkan dari budaya lembaga Balai Pengembangan Kegiatan Belajar yang mampu dan berkembang dalam lembaga yang bisa mengatasi perkembangan.



