

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Sikap Kerja

###### a. Pengertian Sikap Kerja

Menurut Robbins, sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu.<sup>1</sup>

Menurut Thurstone mengemukakan bahwa sikap merupakan penguatan positif atau negatif terhadap objek yang bersifat psikologis.<sup>2</sup>

Para ahli dalam memberikan definisi tentang sikap banyak terjadi perbedaan. Terjadinya hal ini karena sudut pandang yang berbeda tentang sikap itu sendiri. Sikap pada awalnya diartikan sebagai suatu syarat untuk munculnya suatu tindakan. Konsep itu kemudian berkembang semakin luas dan digunakan untuk menggambarkan adanya suatu niat yang khusus atau umum, berkaitan dengan kontrol terhadap respon pada keadaan tertentu.

Dapat disimpulkan bahwa sikap merupakan objek yang memberikan daya positif dan negative terhadap subjek seperti individu atau peristiwa yang berpengaruh pada respon keadaan tertentu.

Sikap kerja dapat dijadikan indikator apakah suatu pekerjaan berjalan lancar atau tidak. Jika sikap kerja dilaksanakan dengan baik, pekerjaan akan berjalan lancar. Jika tidak berarti akan mengalami kesulitan. Tetapi, bukan berarti adanya kesulitan karena tidak dipatuhinya sikap kerja, melainkan ada masalah lain lagi dalam hubungan antara karyawan yang akibatnya sikap kerjanya diabaikan.

Menurut para tokoh, diantaranya Gibson menjelaskan sikap sebagai perasaan positif atau negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang, obyek

---

<sup>1</sup> Robbin SP, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 22.

<sup>2</sup> Alo Liliweri, *Prasangka dan Konflik: Komunikasi Lintas Budaya Masyarakat Multikultur*, (Yogyakarta: LKiS, 2005), 195.

ataupun keadaan. Sikap lebih merupakan determinan perilaku sebab, sikap berkaitan dengan persepsi, kepribadian dan motivasi.

Menurut Sada sikap kerja adalah tindakan yang akan diambil karyawan dan segala sesuatu yang harus dilakukan karyawan tersebut yang hasilnya sebanding dengan usaha yang dilakukan.

Sikap kerja mempunyai sisi mental yang mempengaruhi individu dalam memberikan reaksi terhadap stimulus mengenai dirinya diperoleh dari pengalaman dapat merespon stimulus tidaklah sama. Ada yang merespon secara positif dan ada yang merespon secara negative. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan memiliki sikap kerja yang positif. Sikap kerja yang positif meliputi :

- 1) Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
- 2) Rasa memiliki. Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.
- 3) Hubungan antar pribadi. Karyawan yang mempunyai loyalitas karyawan tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan social diantara karyawan. Hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman sekerja.
- 4) Suka terhadap pekerjaan. Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari : kesanggupan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang

diterimanya di luar gaji pokok.<sup>3</sup>

Untuk benar-benar memahami sikap kerja, kita harus mempertimbangkan karakteristik fundamental mereka. Dalam materi ini kita akan menjawab empat pertanyaan mengenai sikap yang akan membantu hal ini dengan lebih baik :

### 1) **Komponen Utama Dari Sikap**

Biasanya para peneliti telah berasumsi bahwa sikap mempunyai tiga komponen kesadaran, perasaan, dan perilaku. Keyakinan bahwa “diskriminasi itu salah” merupakan sebuah pertanyaan evaluative. Opini semacam ini adalah komponen kognitif dari sikap, yang menentukan tingkatan untuk bagian yang lebih penting dari sebuah sikap. Komponen afektifnya merupakan segmen emosional atau perasaan dari sikap. Perasaan adalah segmen emosional atau perasaan dari sebuah sikap dan tercermin dalam pernyataan seperti “Saya tidak menyukai Jon karena ia mendiskriminasi orang-orang minoritas”. Komponen perilaku dari sebuah sikap merujuk pada suatu maksud untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.<sup>4</sup>

Pandangan bahwa sikap terdiri atas tiga komponen kesadaran, perasaan dan perilaku sangat bermanfaat dalam memahami kerumitan hal ini dan hubungan potensial antara sikap dan perilaku. Dalam organisasi, sikap sangatlah penting karena komponen perilakunya. Sebagai contoh, apabila para pekerja percaya bahwa pengawas, auditor, atasan, dan teknisi efisien berkomplot untuk membuat karyawan bekerja lebih keras untuk bayaran yang sama atau lebih sedikit, adalah masuk akal untuk berusaha memahami bagaimana sikap ini terbentuk, hubungan mereka dengan perilaku pekerjaan yang aktual, dan bagaimana mereka bisa tambah.

---

<sup>3</sup> Widyasari, M., *Hubungan Sikap Karyawan Dengan Motivasi kerja dan prestasi kerja*, Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan, 7(1), 2013, 57-65.

<sup>4</sup> Robbin SP, *Perilaku Organisasi*, 92.

## 2) Konsistensi Sikap

Apakah anda pernah memerhatikan bagaimana individu mengubah apa yang mereka katakan sehingga tidak berlawanan dengan yang mereka lakukan? Pada umumnya, penelitian menyimpulkan bahwa individu mencari konsistensi diantara sikap mereka serta antara sikap dan perilaku mereka. Ini berarti bahwa individu berusaha untuk menetapkan sikap yang berbeda serta meluruskan sikap dan perilaku mereka sehingga mereka terlihat rasional dan konsisten. Ketika terdapat ketidakkonsistenan, timbullah dorongan untuk mengembalikan individu tersebut ke keadaan seimbang dimana sikap dan perilaku kembali konsisten. Ini bisa dilakukan dengan cara mengubah sikap maupun perilaku, atau dengan mengembangkan rasionalisasi untuk ketidaksesuaian.<sup>5</sup>

Pada akhir tahun 1950-an Leon Festinger mengemukakan teori ketidakpastian kognitif. Teori ini berusaha menjelaskan hubungan antara sikap dan perilaku. Ketidaksesuaian berarti ketidakkonsistenan. *Ketidakkonsistenan kognitif* merujuk pada ketidaksesuaian yang dirasakan oleh seseorang individu antara dua sikap atau lebih, atau antara perilaku dan sikap. Festinger berpendapat bahwa bentuk ketidakkonsistenan apa pun tidaklah menyenangkan dan bahwa individu akan berusaha mengurangi ketidaksesuaian dan tentunya ketidaknyamanan tersebut. Oleh karena itu individu akan mencari keadaan yang stabil dimana hanya ada sedikit ketidaksesuaian.

Penghargaan juga mempengaruhi tingkat sampai mana individu termotivasi untuk mengurangi ketidaksesuaian. Penghargaan tinggi yang menyertai ketidaksesuaian yang tinggi cenderung mengurangi ketegangan yang melekat pada ketidaksesuaian. Penghargaan berfungsi mengurangi ketidaksesuaian dengan cara meningkatkan sisi konsistensi dari neraca individu.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Robbin SP, *Perilaku Organisasi*, 93.

<sup>6</sup> Robbin SP, *Perilaku Organisasi*, 93.

### 3) **Perilaku Selalu Mengikuti Sikap**

Pada akhir tahun 1960-an, hubungan yang diterima tentang sikap dan perilaku ditentang oleh sebuah tinjauan dari penelitian. Berdasarkan evaluasi sejumlah penelitian yang menyelidiki hubungan sikap-perilaku, peninjau menyimpulkan bahwa sikap tidak berhubungan dengan perilaku atau, paling banyak, hanya berhubungan sedikit. Penelitian baru-baru ini menunjukkan bahwa sikap memprediksi perilaku masa depan secara signifikan dan memperkuat keyakinan semula dari Festinger bahwa hubungan tersebut bisa ditingkatkan dengan memperhitungkan variabel-variabel pengait.

**Variabel-variabel pengait.** Hubungan sikap-perilaku yang paling kuat adalah pentingnya sikap, kekhususannya, aksesibilitasnya, apakah ada tekanan-tekanan sosial, dan apakah seseorang mempunyai pengalaman langsung dengan sikap tersebut.

Sikap yang penting adalah sikap yang mencerminkan nilai-nilai fundamental, minat diri, atau identifikasi dengan individu atau kelompok yang dihargai oleh seseorang. Sikap-sikap yang dianggap penting oleh individu cenderung menunjukkan hubungan yang kuat dengan perilaku. Semakin khusus sikap tersebut dan semakin khusus perilaku tersebut, semakin kuat hubungan antara keduanya. Ketidakesesuaian antara sikap dan perilaku kemungkinan besar muncul ketika tekanan sosial untuk berperilaku dalam cara-cara tertentu memiliki kekuatan sosial untuk berperilaku dalam cara-cara tertentu memiliki kekuatan yang luar biasa.

**Teori persepsi diri.** Meskipun sebagian besar penelitian sikap-perilaku memberikan hasil positif, para peneliti telah mencapai korelasi yang masih lebih tinggi dengan menuju kearah memerhatikan apakah perilaku memengaruhi sikap. Pandangan ini yang disebut teori persepsi diri, telah menghasilkan beberapa penemuan yang membesarkan hati. Teori persepsi diri ini sangat didukung. Sementara hubungan sikap perilaku yang tradisional pada umumnya positif, hubungan perilaku-sikap sama kuatnya. Ini sangat benar ketika sikap yang ada tidak

jas dan ambigu.<sup>7</sup>

#### 4) **Sikap Kerja Yang Utama**

Beberapa sikap kerja yang lain dikemukakan oleh Robbins adalah dukungan organisasional yang dirasakan (*perceived organizational support*) yaitu tingkat dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) yaitu keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan.

Seseorang bisa memiliki ribuan sikap, tetapi Perilaku Organisasi memfokuskan perhatian pada jumlah yang sangat terbatas mengenai sikap yang berkaitan dengan kerja. Sikap kerja berisi evaluasi positif atau negatif yang dimiliki oleh karyawan tentang aspek-aspek lingkungan kerja mereka. Hal ini yang akan menjadi dasar indikator dalam menilai sikap kerja seorang Pengawas dalam penelitian ini, antara lain:

***Kepuasan Kerja.*** Istilah kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan yang positif tentang pekerjaan tersebut. Ketika individu membicarakan sikap karyawan, yang sering dimaksudkan adalah kepuasan kerja.

***Keterlibatan Pekerjaan.*** Meskipun jauh lebih sedikit dipelajari bila dibandingkan dengan kepuasan kerja, konsep juga berkaitan dengan sikap kerja adalah keterlibatan pekerjaan. Keterlibatan pekerjaan mengukur tingkat sampai mana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai bentuk penghargaan diri. Konsep pemberian wewenang psikologis yaitu keyakinan karyawan terhadap sejauh apa mereka memiliki lingkungan

---

<sup>7</sup> Kras, S. J, *Attitudes and Prediction of Behavior*, (*Personality and Social Psychology Bulletin*, Januari 1995), 58-75.

kerja, kompetensi, makna pekerjaan, dan otonomi dalam pekerjaan, juga sangat berkaitan dengan sikap kerja.

**Komitmen Organisasional.** Sikap kerja ketiga yang akan kita diskusikan adalah komitmen organisasional yang didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.<sup>8</sup>

Tiga dimensi terpisah komitmen organisasional adalah:<sup>9</sup>

- a) Komitmen afektif-perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh, seseorang karyawan Petco mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya karena keterlibatannya dengan hewan-hewan.
- b) Komitmen berkelanjutan - nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
- c) Komitmen normative - kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Sebagai contoh, seorang karyawan yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa “meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit” bila ia pergi.

Tingkat komitmen organisasi seorang individu merupakan indikator yang lebih baik mengenai pengunduran diri karyawan daripada indikator kepuasan kerja yang lebih sering digunakan.

#### **b. Aspek Sikap Menurut Ahli**

Secord and Bacman membagi sikap menjadi tiga

<sup>8</sup> Robbin SP, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 99.

<sup>9</sup> Meyer, J. P., *Commitment to Organizations and Occupations*, (*Journal of Applied Psychology*, 1993), 538-551.

komponen yang dijelaskan sebagai berikut:<sup>10</sup>

- 1) Komponen kognitif, adalah komponen yang terdiri dari pengetahuan. Pengetahuan inilah yang akan membentuk keyakinan dan pendapat tertentu tentang objek sikap.
- 2) Komponen afektif, adalah komponen yang berhubungan dengan perasaan senang atau tidak senang, sehingga bersifat evaluatif. Komponen ini erat hubungannya dengan sistem nilai yang dianut pemilik sikap.
- 3) Komponen konatif, adalah komponen sikap yang berupa kesiapan seseorang untuk berperilaku yang berhubungan dengan objek sikap.

**c. Penjelasan Aspek-Aspek Sikap**

**1) Kognitif (*Cognitive*).**

Aspek intelektual, yang berkaitan dengan apa yang diketahui manusia, berisi kepercayaan seseorang mengenai apa yang berlaku atau apa yang benar bagi obyek sikap. Sekali kepercayaan itu telah terbentuk maka ia akan menjadi dasar seseorang mengenai apa yang dapat diharapkan dari obyek tertentu. (segmen opini atau keyakinan dari sikap).<sup>11</sup>

**2) Afektif (*ffective*)**

Merupakan aspek emosional dari faktor sosio psikologis, didahulukan karena erat kaitannya dengan pembicaraan sebelumnya, aspek ini menyangkut masalah emosional subyektif seseorang terhadap suatu obyek sikap. Secara umum komponen ini disamakan dengan perasaan yang dimiliki obyek tertentu (segmen emosional atau perasaan dari sikap).<sup>12</sup>

**3) Konatif (*conative*)**

Komponen aspek conative, yang berhubungan dengan kebiasaan dan kemauan bertindak. Komponen konatif atau komponen perilaku dalam struktur sikap menunjukkan bagaimana perilaku atau kecenderungan berperilaku dengan yang ada dalam diri seseorang berkaitan dengan obyek sikap yang dihadapi (niat

---

<sup>10</sup> Zaim Elmubarrok, *Menumbuhkan pendidikan nilai*, (Bandung: Cv. Alfabeta, 2009), 46.

<sup>11</sup> Saifuddin Azwar, *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2012), 33.

<sup>12</sup> Saifuddin Azwar, *Sikap Manusia*, 33.

untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu).<sup>13</sup>

Ketiga komponen tersebut sangat berkaitan. Secara khusus, dalam banyak cara antara kesadaran dan perasaan tidak dapat dipisahkan. Sebagai contoh, seorang karyawan tidak mendapatkan promosi yang menurutnya pantas ia dapatkan, tetapi yang malah mendapat promosi tersebut adalah rekan kerjanya. Sikap karyawan tersebut terhadap pengawasnya dapat diilustrasikan sebagai berikut : opini, (karyawan tersebut berpikir ia pantas mendapat promosi itu), perasaan (karyawan tersebut tidak menyukai pengawasnya), dan perilaku (karyawan tersebut mencari pekerjaan lain). Jadi, opini / kesadaran menimbulkan perasaan yang kemudian menghasilkan perilaku dan pada kenyataannya komponen-komponen ini berkaitan dan sulit untuk dipisahkan.

#### d. **Pembentukan Sikap**

Sikap bukanlah sesuatu yang dibawa sejak lahir sebab munculnya sikap di dalam diri seseorang terbentuk karena adanya interaksi orang yang bersangkutan dengan berbagai hal dalam lingkungan hidup.

##### 1) **Faktor Terbentuknya Sikap**

Ada empat faktor yang mempengaruhi terbentuknya sikap, yaitu sebagai berikut :<sup>14</sup>

##### a) **Faktor pengalaman khusus (*specific experience*)**

Hal ini berarti bahwa sikap terhadap suatu objek itu terbentuk melalui pengalaman khusus. Misalnya: pasien yang mendapat perlakuan baik dari paramedis, baik dari sisi komunikasi maupun perawatannya, maka akan terbentuk pada diri pasien sikap yang positif.

##### b) **Faktor komunikasi dengan orang lain (*communication with other people*)**

Banyak sikap individu yang terbentuk disebabkan oleh adanya komunikasi dengan orang lain. Komunikasi itu baik langsung (face to face) maupun tidak langsung, yaitu melalui media massa, seperti: TV, radio, film, koran dan

<sup>13</sup> Saifuddin Azwar, *Sikap Manusia*, 33.

<sup>14</sup> Saifuddin Azwar, *Sikap Manusia*, 30.

majalah.

c) **Faktor model**

Banyak sikap terbentuk terhadap sesuatu itu dengan melalui jalan mengimitasi (meniru) suatu tingkah laku yang memadai model dirinya, seperti perilaku orang tua, guru dan pemimpin.

d) **Faktor lembaga-lembaga sosial (institutional)**

Suatu lembaga dapat juga menjadi sumber yang mempengaruhi terbentuknya sikap, seperti: lembaga keagamaan, organisasi kemasyarakatan, dan lain-lain.

e. **Perubahan Sikap**

Karena sikap merupakan aspek psikis yang dipelajari, maka sikap itu dapat berubah. Perubahan itu tidak terjadi dengan sendirinya, akan tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. McGuire mengemukakan tentang teorinya mengenai perubahan sikap itu sebagai berikut:<sup>15</sup>

1) ***Learning Theory Approach* (pendekatan teori belajar)**

Pendekatan ini beranggapan, bahwa sikap itu berubah disebabkan oleh proses belajar atau materi yang dipelajari.

2) ***Perceptual Theory Approach* (pendekatan teori persepsi)**

Pendekatan teori ini beranggapan, bahwa sikap seseorang itu berubah bila persepsinya tentang objek itu berubah.

3) ***Consistency Theory Approach* (pendekatan teori konsistensi)**

Dasar pemikiran dari pendekatan ini adalah bahwa setiap orang akan berusaha untuk memelihara harmoni intensional, yaitu keserasian atau keseimbangan (kenyamanan) dalam dirinya. Apabila keserasian terganggu, maka ia akan menyesuaikan sikap dan perilakunya demi kelestarian harmonisnya itu.

4) ***Functional Theory Approach* (pendekatan teori fungsi)**

Sikap seseorang itu akan berubah atau tidak, sangat

---

<sup>15</sup> Neila Ramdhani, *Pembentukan dan Perubahan Sikap*, (Staff Pengajar Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta), 14-16.

bergantung pada hubungan fungsional (kemanfaatan) objek itu bagi dirinya atau pemenuhan kebutuhan dirinya.

Sikap yang sudah terbentuk melalui pengalaman dapat diubah dengan cara memberikan pengalaman baru yang merupakan kebalikan dari pengalaman sebelumnya. Pengalaman buruk di masa lalu diubah dengan memberikan pengalaman baru yang lebih menyenangkan sehingga kesan negatif akan berubah menjadi positif. Sebagai contoh, mengubah sikap negatif pasien terhadap pelayanan rumah sakit karena pelayanan yang tidak menyenangkan saat dirawat di rumah sakit dapat dilakukan dengan memberikan pengalaman baru berupa pelayanan istimewa, sehingga kesan negatifnya akan berubah menjadi positif.

**f. Tingkatan Perubahan Sikap**

Perubahan sikap pada diri seseorang yang menerima komunikasi persuasif ada tiga tingkatan, yaitu perubahan sikap yang didasarkan pada prinsip kepatuhan (*obedience*), prinsip identifikasi (*identification*), dan proses internalisasi (*internalization*).<sup>16</sup>

**1) Prinsip Kepatuhan**

Pada tingkatan ini, perubahan sikap terjadi karena rasa takut hukum. Komunikasi berubah sikapnya karena takut mendapat hukuman dari pemberi komunikasi bila dia tidak mematuhi apa-apa yang dikatakan oleh komunikator. Selain takut dihukum, perubahan sikap mungkin pula terjadi karena adanya keinginan untuk mendapat hadiah.

**2) Prinsip Identifikasi**

Pada tingkat ini, seseorang berubah sikapnya karena rasa hormat komunikan pada komunikator, semakin besar kecenderungan komunikan untuk mengikuti keinginan komunikator.

**3) Proses Internalisasi**

Pada tingkatan ini, seseorang berubah sikapnya karena keyakinan dan kepercayaan bahwa isi pesan yang disampaikan baik dan bermanfaat. Biasanya perubahan sikap terjadi karena komunikan sangat

---

<sup>16</sup> Darmiyati Zuchdi, *Pembentukan Sikap*, (Cakrawala Pendidikan Nomor 3, Tahun XIV, November 1995), 58-59.

menyadari bahwa apa yang dikomunikasikan tersebut adalah hal yang baik, sesuai dengan pola pikirnya, keyakinan dirinya, dan konsep hidup yang dianutnya.

## 2. Budaya Kerja

### a. Pengertian Budaya

Budaya berasal dari bahasa Sanskerta “*buddhayah*” dari bentuk jamak budhi yang berarti “akal atau sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental”. Budi daya yang berarti memberdayakan budi, sebagaimana dalam bahasa Inggris yang disebut dengan *culture* (bahasa Latin: *colere*), yang artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu (pertanian) yang kemudian berkembang sebagai manusia mengaktualisasikan rasa (*value*), karsa, (*creativity*) dan karya (*performance*).<sup>17</sup> Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia (KUBI) dijelaskan bahwa “budaya” dapat diartikan sebagai pikiran, akal budi, dan “berbudaya” berarti mempunyai budaya, mempunyai pikiran dan akal budi untuk memajukan diri. Sedangkan menurut beberapa ahli mempunyai pendapat yang berbeda-beda mengenai budaya, seperti yang dikatakan oleh Koentjoroningrat yang berpendapat bahwa budaya sebagai perkembangan dari kata majemuk dari “budidaya”, yang berarti daya dari budi. Jadi dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya adalah daya dari budi yang berupa cipta, karsa, dan rasa.<sup>18</sup> Menurut Geert Hofstede budaya itu terdiri dari program mental bersama yang menentukan respon-respon individu terhadap lingkungannya. Maksudnya adalah setiap orang memiliki dalam dirinya pola-pola berfikir, berperasaan, dan bertindak secara potensial yang dipelajari selama hidupnya. Hal tersebut biasanya sering terjadi dan diperoleh dari sejak dini, karena pada umur tersebut sangat mudah menerima pengaruh untuk belajar serta berasimilasi.<sup>19</sup> Sedangkan menurut ahli Antropologi sosial, budaya merupakan semboyan bagi semua pola berfikir,

---

<sup>17</sup> Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: Gema Insani, 2002), 161.

<sup>18</sup> Sujarwa, M. Hum, *Ilmu Sosial dan Budaya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 27-28.

<sup>19</sup> Muhammad Budyatna, *Komunikasi Bisnis Silang Budaya*, (Jakarta: Kencana, 2012), 34.

berperasaan, dan bertindak. Maksudnya adalah tidak hanya aktivitas-aktivitas tertentu yang dapat memurnikan pikiran, namun beberapa aktivitas keseharian misalkan saja hormat, makan, minum, menunjukkan atau tidak menunjukkan perasaan, menjaga jarak dengan orang lain, atau memelihara kesehatan tubuh.<sup>20</sup> Ada pepatah mengatakan dalam bahasa latin, “*Stilla Cavet Lapidem*” yang artinya air yang menetes terus menerus, akhirnya dapat menembus batu cadas”. Seperti sabda Rasulullah, “Amal yang paling *afdhal* adalah amal yang dilakukan secara kontinu walaupun sedikit.” Dari sini dapat diambil kesimpulan bahwa kebiasaan-kebiasaan yang positif harus dilanggengkan secara berkesinambungan.<sup>21</sup> Samuel Johnson berkata “*The chains of habit are generally too small to be felt until they re too strong to be broken.*” Artinya adalah rantai kebiasaan pada umumnya terlalu kecil untuk dirasakan, sampai suatu saat rantai itu menjadi sangat kuat dan sangat sulit untuk diputuskan. Sesuatu akan menjadi biasa apabila dilakukan secara berulang tanpa adanya hambatan.<sup>22</sup> Hal inilah yang disebut dengan kebiasaan. Dari beberapa uraian tentang pengertian budaya, dapat dikatakan bahwa budaya adalah segala nilai, pemikiran, serta simbol yang mempengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang dan masyarakat.<sup>23</sup> Budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup seseorang, kebiasaan-kebiasaan, serta proses menerima atau menolak norma-norma yang berlaku di suatu lingkungan tertentu. Misalnya adalah budaya waktu yang diterapkan oleh Rasulullah saw, beliau sangat menghargai waktu dan tidak boleh diabaikan. Beliau menjelaskan kepada sahabat-sahabatnya tentang pentingnya menghargai waktu. Dan pada akhirnya sahabat-sahabat beliau menyadari dan kemudian terbiasa dengan pentingnya menghargai waktu. Dapat disimpulkan bahwa budaya biasanya berawal dari seorang pemimpin yang mempunyai visi dan misi tertentu dalam perusahaannya,

---

<sup>20</sup> Muhammad Budyatna, *Komunikasi Bisnis Silang Budaya*, 35.

<sup>21</sup> Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: Gema Insani, 2002), 177.

<sup>22</sup> Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, 177.

<sup>23</sup> Didin Hafidhudin, Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), 59.

yang kemudian disebarkan ke bawahannya. Lalu sang pemimpin memberikan contoh yang nantinya akan diikuti oleh bawahannya. Begitulah terus-menerus, sampai pada akhirnya menjadi sebuah kebiasaan yang disebut dengan budaya. Budaya inilah yang nantinya berlaku baik bagi pemimpin maupun bawahannya.

**b. Pengertian Kerja**

Kerja berarti melakukan suatu kegiatan. Ada beberapa ahli yang mempunyai pendapatnya masing-masing mengenai pengertian dari kerja. Yang pertama adalah dari Wjs. Poerwadarminta, ia berpendapat bahwa kerja adalah melakukan sesuatu. Sedangkan yang kedua dari Koontz dan O'Donnel menyatakan bahwa kerja adalah penggunaan tenaga dalam usaha untuk menyelesaikan atau mengerjakan sesuatu, yang dilakukan secara fisik atau mental, serta secara sukarela maupun terpaksa. Menurut B. Renita kerja dipandang dari sudut sosial, dimana kerja merupakan kegiatan yang dilakukan dalam upaya untuk mewujudkan kesejahteraan umum, terutama bagi orang-orang terdekat (keluarga) dan masyarakat, untuk mempertahankan dan mengembangkan kehidupan. Dan yang keempat menurut Dewa Ketut, yang beranggapan bahwa kerja adalah sebagai sesuatu rangkuman pekerjaan-pekerjaan, jabatan-jabatan, dan kedudukan yang mengarah pada kehidupan dalam dunia kerja.<sup>24</sup> Dari beberapa pengertian para ahli tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kerja adalah melakukan suatu kegiatan yang menghasilkan atau menyelesaikan suatu hal baik barang maupun jasa, dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan serta mendapatkan upah atau bayaran. Kaitannya dalam Islam, bekerja bagi seorang muslim adalah suatu keharusan, dimana ia memerlukan upaya yang sungguh-sungguh, dengan mengerahkan segala aset, fikir, dan dzikirnya untuk menunjukkan bahwa dirinya adalah sebagai hamba Allah yang harus memberikan nilai kebahagiaan bagi alam semesta. Maksudnya adalah memakmurkan bumi, Allah menyuruh manusia untuk berkecimpung dalam

---

<sup>24</sup> Pujiono, Maria M Minarsih dan Andi Tri H, *Pengaruh EFFKACY Kemampuan Diri Kompetensi Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kesempatan Kerja dengan Placement Tes sebagai Variabel Intervening*, (Journal Management, Volume 2 No 2, Maret 2016), 13.

dunia ekonomi, bekerja dan berusaha dengan sungguh-sungguh. Allah Swt berfirman dalam QS. Al- Mulq: 15<sup>25</sup>

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا

مِنْ رِزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ﴿١٥﴾

*Artinya: “Dialah Yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.”(Al Mulq: 15)*

Bekerja mempunyai nilai tinggi disisi Allah, karena bekerja merupakan perintah-Nya, maka bekerja adalah ibadah. Bagi seorang muslim, hidup didunia tidak hanya mementingkan akhirat dan mengutamakan dunia saja, namun seorang muslim haruslah mengutamakan keduanya, baik kepentingan akhirat maupun dunia.

وَجَعَلْنَا الْيَوْمَ مَعَاشًا ﴿١١﴾

*Artinya: “dan Kami jadikan siang untuk mencari penghidupan” (An- Naba: 11)*

Bekerja dalam Islam tidaklah hanya bekerja keras saja, akan tetapi haruslah dengan semangat tauhid yang tinggi serta berakhlak mulia. Berakhlak berarti bekerja atas dasar prinsip-prinsip moral yang kuat, sehingga akan menimbulkan rasa tanggung jawab integritas, serta cara diri menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.<sup>26</sup>

### c. Pengertian Budaya Kerja

Dari uraian mengenai budaya dan kerja diatas, maka dapat dijelaskan bahwa budaya kerja adalah sistem nilai, persepsi, perilaku, dan keyakinan yang dianuts etiap individu maupun kelompok pegawai karyawan mengenai makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan guna mencapai suatu tujuan. Budaya kerja sangat berpengaruh

<sup>25</sup> Asyraf Muhammad Dawwabah, *Meneladani Keunggulan Bisnis Rasulullah*, (Semarang: Pustaka Nuun, 2006), 14-15

<sup>26</sup> Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: Gema Insani, 2002), 164.

dalam meningkatnya kualitas perubahan kelanjutan perusahaan terutama pada peningkatan produktifitasnya. Budaya kerja merupakan turunan dari budaya organisasi. Dimana setiap organisasi mempunyai budaya organisasi yang berbeda, namun memiliki tujuan yang sama, yaitu untuk meningkatkan produktifitasnya. Perbedaan ini dapat dilihat dari visi dan misi yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Dapat dikatakan bahwa setiap organisasi atau perusahaan mempunyai identitas budaya masing-masing, yang dalam suatu perusahaan sering disebut dengan budaya korporat dimana didalamnya terdapat budaya kerja.

Budaya Kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.<sup>27</sup>

Pada buku “Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara”, yang diterbitkan oleh Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, budaya kerja diartikan secara bervariasi dengan maksud yang sama. Beberapa pengertian dibawah ini disajikan budaya kerja yang terdapat dalam keputusan tersebut.<sup>28</sup>

Dalam *Grand Design Reformasi Birokrasi*, budaya kerja dipahamkan sebagai *Culture set*. Secara sederhana budaya kerja diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap “kerja”. Dengan demikian, budaya kerja merupakan cara pandang seseorang terhadap bidang yang ditekuninya dan prinsip-prinsip moral yang dimiliki, yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakini, memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan prestasi terbaik.

Adapun Menurut Triguno dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* menerangkan bahwa: “Budaya Kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat,

---

<sup>27</sup> Supriyadi Gering dan Triguno, *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, (Jakarta: LAN R, 2001), 7.

<sup>28</sup> Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja*, (Jakarta: Kemenpan RB, 2012), 5.

kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.<sup>29</sup>

Taliziduhu Ndraha dalam buku *Teori Budaya Kerja*, mendefinisikan budaya kerja, yaitu : "Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat".<sup>30</sup>

Selain itu, Menurut Osborn dan Plastrik dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* menerangkan bahwa: "Budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi".<sup>31</sup>

Budaya kerja menurut Keputusan Menpan No 25/Kep/M.Pan/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara adalah : "Sikap dan perilaku individu dari kelompok aparatur Negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari".<sup>32</sup>

Dalam buku yang diterbitkan oleh Departemen Agama RI Inspektorat Jendral berjudul "Pengembangan Budaya Kerja Departemen Agama" yang berhubungan dengan pengertian diatas menjelaskan bahwa secara sederhana, budaya kerja dapat juga berarti cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap kerja.<sup>33</sup> Dengan demikian, budaya kerja aparatur Negara dapat

---

<sup>29</sup> Triguno Prasetya, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta :Bumi Aksara, 2001), 13.

<sup>30</sup> Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi, Cetakan Kedua*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2003), 80.

<sup>31</sup> Osborn dan Plastrik, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPF, 2002), 252.

<sup>32</sup> Menpan, Keputusan Menpan no 25/Kep/M.Pan/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara, (Jakarta.: Kantor Menpan, 2002), 3.

<sup>33</sup> Inspektorat Jenderal Departemen Agama RI, *Pengembangan Budaya Kerja Departemen Agama*, (Jakarta: Inspektorat Jenderal, 2009), 23.

dipahami sebagai cara pandang serta suasana hati yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakininya, serta memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik.

Secara praktis dalam buku Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara dapat dikatakan bahwa budaya kerja mengandung beberapa pengertian, yaitu:<sup>34</sup>

- 1) Pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karsa dan karya termasuk segala instrument, system kerja, teknologi dan bahasa yang digunakannya.
- 2) Budaya berkaitan dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup, yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku dalam bekerja.
- 3) Budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan, serta proses seleksi (menerima atau menolak) norma yang ada dalam cara berinteraksi social atau menempatkan dirinya di tengah-tengah lingkungan kerja tertentu.
- 4) Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan (interdependensi), baik social maupun lingkungan sosial.

Budaya kerja, merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik.

Dari uraian di atas bahwa, budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Sedangkan menurut pandangan Islam, budaya kerja adalah mengaktualisasikan seluruh potensi iman, pikir, dan dzikir, serta keilmuan kita untuk memberikan nilai kebahagiaan bagi alam semesta. Sebagai seorang muslim haruslah mampu menunjukkan bahwa islam yang

---

<sup>34</sup> Inspektorat Jenderal Departemen Agama RI, *Pengembangan Budaya Kerja Departemen Agama*, 23-24.

kita yakini benar, tercermin dari perilaku budaya kita yang memberikan nilai lebih bagi lingkungan yang ada di sekitarnya.<sup>35</sup> Sedangkan inti dari sumber budaya kerja secara islam bersumber dari Al-Quran dan hadist yang diikat dengan satu kata yaitu akhlak. Akhlak yang berasal dari khalq yang berarti “penciptaan”, khaliq yang berarti “pencipta”, dan makhluk yang berarti “ciptaan”. Dari arti tersebut akhlak berarti keluhuran budi, keindahan perilaku, dan kekuatan daya cipta. Bahkan Allah telah menciptakan manusia dalam bentuk yang paling sempurna (*ahsanu taqwim*), yang kemudian hina derajatnya apabila manusia tidak mendayagunakan potensi iman yang ada pada diri mereka dalam bentuk amal shaleh. Namun sebagai seorang manusia, pastilah hatinya dapat tergoyahkan oleh kenikmatan dunia. Seperti menurut Sahabat Abu ad-Darda` Uwaimir al-Anshaari RA berkata:

الإِيمَانُ يَزْدَادُ وَ يَنْقُصُ

Artinya: “Iman itu bertambah dan berkurang.”<sup>36</sup>

Maksudnya adalah bahwa iman itu bertambah dengan amalan yang taat dan berkurang dengan sebab amalan maksiat. Begitupun dengan budaya, ide seorang manusia seringkali muncul dan tenggelam mengikuti alam. Sebuah budaya lahir, berkembang, matang dan kemudian mulai menurun yang selanjutnya hilang. Akan tetapi berbeda dengan kota sebagai seorang muslim, apabila sebuah gagasan, ide, atau budaya mulai menurun, tugas kita sebagai seorang muslim adalah mencari “gagasan inofatif” untuk malakukan pembaharuan agar sirkulasi kembali menaik dan tumbuh menjadi gagasan yang aktual dan orisinil. Seorang sosiolog dari Jerman Max Weber melakukan penelitian terhadap agama Kristen pada abad XVI, yaitu mengenai paham Protestanisme dan Calvinisme yang menekannya untuk hidup hemat dan bekerja keras adalah sumber inspirasi bagi pemeluknya. Maka kaum protestan dan Calvin lebih berkuasa pada bidang ekonomi. Mereka yakin bahwa Tuhan sangat mencintai dan menyukai kepada para pekerja. Sehingga nilai kerja kaum Prostetan menjadi semacam motivasi bagi mereka, bahwa

<sup>35</sup> Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: Gema Insani, 2002), 161.

<sup>36</sup> Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, 161.

dengan bekerja mereka akan menjadi hamba pilihan. Dalam islam juga dikenal dengan bekerja sebagai nilai ibadah, bahkan mendapatkan kedudukan yang tinggi disisi Allah. Allah sangat mencintai seorang mukmin yang bekerja, seorang muslim haruslah mempunyai persepsi bahwa cara dirinya menempatkan cinta ilahiah, hanya mungkin diwujudkan dengan bekerja dengan professional dan berakhlak. Maksud dari professional adalah bekerja secara maksimal serta penuh komitmen dan kesungguhan. Sedangkan berakhlak adalah bekerja keras dengan dasar prinsip-prinsip moral yang kuat, sehingga menghasilkan rasa tanggungjawab, integritas, serta cara dirinya menghasilkan pekerjaan yang berkualitas pula. Nilai-nilai agama inilah yang telah dibuktikan secara ilmiah mampu memberikan perilaku budaya kerja yang tangguh, seperti yang dilakukan oleh beberapa peneliti. Yang pertama, pada awal tahun 1960-an, Clifford Geertz telah melakukan penelitian di Kediri, Jawa Timur yang menemukan kenyataan bahwa para pengusaha di daerah tersebut adalah rata-rata seorang santri yang aktif dalam organisasi sosial, seperti Muhammadiyah. Sikapnya yang patuh terhadap ibadah mempunyai pengaruh terhadap jiwa kewirausahaannya, seperti jujur, disiplin, hemat, dan bekerja keras. Yang kedua, sekitar tahun 1970-an, Mitsuo Nakamura, seorang antropolog yang berasal dari Jepang, melakukan penelitian di Kota Gede, Yogyakarta. Dari hasil penelitiannya tidak jauh berbeda dengan Clifford Geertz, yaitu pada umumnya para pengusaha di Kota Gede adalah seorang santri dan aktif dalam organisasi keagamaan modern. Dan ketiga adalah penelitian yang dilakukan pada tahun 1970-an oleh Hiroko Horikoshi di Garut, Jawa Barat. Kesimpulan dari hasil penelitiannya adalah pengusaha yang berada di daerah Garut adalah rata-rata santri atau dari keluarga kiai yang sangat kuat ibadahnya dan aktif dalam organisasi modern. Dan dalam penelitian tersebut dikatakan bahwa mereka bersikap hemat, jujur, bekerja keras, menghindari perilaku konsumtif, dan tangguh dalam berusaha. Dari tiga ahli Antropolog tersebut, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa budaya kerja suatu masyarakat merupakan pola kebiasaan yang didasarkan pada cara pandang atau cara seseorang memberikan makna kerja yang mewarnai suasana hati dan keyakinan yang kuat

atas nilai-nilai yang diyakini serta memiliki semangat yang sungguh-sungguh untuk mewujudkannya dalam bentuk kerja prestatif.<sup>37</sup>

#### d. Unsur-Unsur Budaya Kerja

Budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

Menurut Taliziduhu Ndraha, budaya kerja dapat dibagi menjadi dua unsur, yaitu:

- 1) Sikap dengan pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
- 2) Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya.<sup>38</sup>

Menurut Triguno unsur-unsur dalam budaya organisasi, antara lain:

- 1) Falsafah, berupa nilai-nilai luhur Pancasila, UUD 1945, agama, tradisi, dan teknologi.
- 2) Kualitas, yakni dimensi yang meliputi *performance, features, conformance, durability, serviceability, aesthetics, perceived quality, value, responveness, humanity, security, dan competency*.
- 3) Nilai-nilai instrumen, yakni standar mutu, hubungan pemasok-pelanggan, orientasi pencegahan, mutu dan setiap sumber, dan penyempurnaan terus-menerus.<sup>39</sup>

Komponen-komponen budaya kerja yaitu :<sup>40</sup>

- 1) Anggapan dasar tentang kerja  
Pendirian atau anggapan dasar atau kepercayaan dasar

<sup>37</sup> Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, 164.

<sup>38</sup> Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Kedua, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2003), 81.

<sup>39</sup> Triguno Prasetya, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta :Bumi Aksara, 2001), 57.

<sup>40</sup> Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, 209.

tentang kerja, terbentuknya melalui konstruksi pemikiran silogistik. Premisnya adalah pengalaman hidup empiric, dan kesimpulan.

- 2) Sikap terhadap pekerjaan  
Manusia menunjukkan berbagai sikap terhadap kerja. Sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Kecenderungan itu berkisar antara menerima sepenuhnya atau menolak sekeras-kerasnya.
- 3) Perilaku ketika bekerja  
Dan sikap terhadap bekerja, lahir perilaku ketika bekerja. Perilaku menunjukkan bagaimana seseorang bekerja.
- 4) Lingkungan kerja dan alat kerja  
Dalam lingkungan, manusia membangun lingkungan kerja yang nyaman dan menggunakan alat (teknologi) agar ia bekerja efektif, efisien dan produktif.
- 5) Etos kerja  
Istilah *ethos* diartikan sebagai watak atau semangat fundamental budaya, berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan, atau perilaku suatu kelompok masyarakat. Jadi etos berkaitan erat dengan budaya kerja.

Adapun indikator-indikator budaya kerja menurut Taliziduhu Ndraha dapat dikategorikan tiga Yaitu :

- 1) Kebiasaan

Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggungjawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan. Adapun istilah lain yang dapat dianggap lebih kuat ketimbang sikap, yaitu pendirian (*position*), jika sikap bisa berubah pendiriannya diharapkan tidak berdasarkan keteguhan atau kekuatannya. Maka dapat diartikan bahwa sikap merupakan cermin pola tingkah laku atau sikap yang sering dilakukan baik dalam keadaan sadar ataupun dalam keadaan tidak sadar, kebiasaan biasanya sulit diperbaiki secara cepat dikarenakan sifat yang dibawa dari lahiriyah, namun dapat diatasi dengan adanya aturan-aturan yang tegas baik dari organisasi ataupun perusahaan.

## 2) Peraturan

Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan pegawai, maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk mewujudkan pegawai disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang berlaku di lembaga pendidikan. Sehingga diharapkan pegawai memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekwensi dengan peraturan yang berlaku baik dalam organisasi perusahaan maupun di lembaga pendidikan. Budaya kerja merupakan suatu organisasi komitmen yang luas dalam upaya untuk membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Untuk mencapai tingkat kualitas yang makin baik tersebut diharapkan bersumber dari perilaku setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. Setiap fungsi atau proses kerja mempunyai perbedaan cara kerja, yang mengakibatkan berbeda nilai- nilai yang cocok untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi.

## 3) Nilai-nilai

Nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. Untuk dapat berperan nilai harus menampakkan diri melalui media atau encoder tertentu. Nilai bersifat abstrak, hanya dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau budaya kerja. Jadi nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dan keduanya harus ada keselarasan dengan budaya kerja searah, keserasian dan keseimbangan. Maka penilaian dirasakan sangat penting untuk memberikan evaluasi dengan kinerja pegawai agar dapat memberikan nilai baik secara kualitas maupun kuantitas.<sup>41</sup>

Jadi indikator budaya kerja yang baik adalah adanya kedisiplinan dari pelaku organisasi baik atasan maupun bawahan, adanya ketaatan dalam menjalankan

---

<sup>41</sup> Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Kedua, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2003), 25.

peraturan yang berlaku dan memiliki nilai-nilai yang baik dalam melaksanakan budaya kerja tersebut.

e. **5 (Lima) Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama RI**

Macam-macam nilai budaya pada prinsipnya terbagi menjadi lima kelompok besar, yaitu:<sup>42</sup>

- 1) Nilai-nilai sosial, yang terdiri dari: nilai kemanusiaan, keamanan, kenyamanan, persamaan, keselarasan, efisiensi dan kepraktisan
- 2) Nilai-nilai demokratik yang terdiri dari: kepentingan individu, kepatuhan, aktualisasi diri, hak-hak minoritas, kebebasan atau kemerdekaan, ketepatan, dan peningkatan.
- 3) Nilai-nilai birokratik, yang meliputi: kemampuan teknik, spesialisasi, tujuan yang ditentukan, tugas dalam tindakan, rasional, stabilitas dan tugas terstruktur.
- 4) Nilai-nilai profesional, termasuk: keahlian, wewenang memutuskan, penolakan kepentingan pribadi, pengakuan masyarakat, komitmen kerja, kewajiban sosial, pengaturan sendiri, manfaat bagi pelanggan dan disiplin.
- 5) Nilai-nilai ekonomik, yaitu: rasional, ilmiah, efisiensi, nilai terukur dengan materi, campur tangan minimal dan tergantung kekuatan pasar

Adapun nilai-nilai budaya kerja menurut Kementerian Agama Republik Indonesia adalah sebagai berikut:<sup>43</sup>

- 1) *Integritas*, yaitu keselarasan antara hati, pikiran, perkataan dan perbuatan yang baik dan benar.
- 2) *Profesionalitas*, yaitu bekerja secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan hasil terbaik.
- 3) *Inovasi*, yaitu menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik.
- 4) *Tanggung Jawab*, yaitu bekerja secara tuntas dan konsekuen.

---

<sup>42</sup> Dezonda. R. Pattipawae, “Penerapan Nilai-nilai Dasar Budaya Kerja dan prinsip-prinsip organisasi budaya kerja Pemerintah dengan baik dan benar”. *Jurnal sasi Vol. 17 no. 3* (September 2011), 32.

<sup>43</sup> Kemenag RI, *Nilai-nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia*, (Jakarta, 2014), 4.

- 5) *Keteladanan*, yaitu menjadi contoh yang baik bagi orang lain.

Sedangkan nilai budaya kerja menurut Islam merupakan perwujudan tingkah laku manusia di tempat kerja yang berorientasi untuk kebahagiaan sosial dan keselamatan rohani. Seperti yang diungkapkan oleh Zainal bin Yang, bahwa nilai-nilai budaya kerja perspektif agama Islam diantaranya adalah:<sup>44</sup>

- 1) *Setiap tindakan harus diiringi dengan niat*, setiap tindakan harus didahului dengan niat agar arah, tujuan dan pelaksanaan kegiatan menjadi jelas.
- 2) *Ketelitian dan berpengetahuan dalam semua usaha (itqan)*. Islam sangat menggalakkan pengetahuan dan ketelitian, terutama terhadap sesuatu yang akan dikerjakan supaya terkesan rapi dan professional.
- 3) *Kecekapan dan kekesanan (ihsan)*. Bersungguh-sungguh dan berusaha melaksanakan lebih baik dari titik minimal, bukan melaksanakan tugas ala kadarnya adalah prinsip Islam.
- 4) Keikhlasan.
- 5) Kehendak kepada kecemerlangan.
- 6) Penilaian diri yang berterusan.
- 7) Fikiran senantiasa mengingat kepada Yang Maha Kuasa.

#### f. **Budaya Kerja Menurut Perspektif Islam**

Berbagai tafsiran boleh diberikan terhadap budaya kerja. Budaya didefinisikan sebagai budi dan daya. Budi itu pasti mempunyai akal, berhati dan berbenda. Daya bermaksud daya fikir, daya kerja, daya cipta dan daya tahan. Budaya dikatakan sebagai nyawa kepada sebuah masyarakat yaitu cara hidupnya, ia mempunyai standard atau norma-norma ahli masyarakat untuk berfikir, merasa, berkelakuan dan bekerja untuk mencapai sesuatu tujuan supaya masyarakat dapat hidup dengan baik, makmur dan sejahtera. Oleh sebab itu, sangatlah penting untuk mencari dan mewujudkan sikap supaya setiap orang mempunyai tenaga penggerak, mempunyai ahli yang bertambah maju dan mampu

---

<sup>44</sup> Zainal bin Yang, *Nilai, Etika Dan Budaya Kerja Dalam Pentadbiran Sektor Awam Di Malaysia Dari Perspektif Islam (Satu Imbasan Kembali Tinjauan Karya)*, Jurnal Pengurusan Awam Jilid 2 Bilangan 1 Januari 2003, 54.

bersaing dalam dunia modern.

Budaya kerja bagi umat Islam dalam masa globalisasi saat ini, banyak perusahaan yang mengadopsi budaya-budaya asing karena diyakini begitu maju dan berkembang. Budaya asing tidak selamanya negatif ataupun positif, budaya asing boleh diadopsi dengan catatan memang sesuai dengan Islam. Budaya penghargaan atas waktu dan ketepatan dalam memenuhi janji, selalu dianggap sebagai budaya asing, padahal hal itu adalah bagian dari ajaran Islam.<sup>45</sup>

Contoh budaya kerja yang diterapkan di institusi syari'ah adalah "SIFAT" yang merupakan singkatan dari *Shiddiq, Istiqomah, Fathanah, Amanah, dan Tabliq*.<sup>46</sup>

- 1) *Shiddiq* berarti memiliki kejujuran dan selalu melandasi ucapan, keyakinan, serta perbuatan berdasarkan ajaran Islam. Tidak ada kontradiksi dan pertentangan yang disengaja antara ucapan dan perbuatan. Oleh karena itu, Allah memerintahkan orang-orang yang beriman untuk senantiasa memiliki sifat *shiddiq* dan menciptakan lingkungan yang *shiddiq*. Firman Allah at-Taubah: 119

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَكُوْنُوْا مَعَ الصّٰدِقِيْنَ



Artinya: "Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar".

Dalam dunia kerja dan usaha, kejujuran ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan, baik ketepatan waktu, janji, pelayanan, pelaporan, mengakui kelemahan dan kekurangan (tidak ditutup-tutupi) untuk kemudian diperbaiki secara terus menerus, serta menjauhkan diri dari perbuat bohong dan menipu (baik pada diri, teman sejawat, maupun mitra kerja)

<sup>45</sup> Didin Hafidhudin, Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), 59.

<sup>46</sup> Didin Hafidhudin, Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, 59.

- 2) *Istiqomah*, artinya konsisten dalam iman dan nilai-nilai yang baik meskipun menghadapi berbagai godaan dan tantangan. *Istiqomah* dalam kebaikan ditampilkan dengan keteguhan, kesabaran, serta keuletan, sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. *Istiqomah* merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan secara terus – menerus. Misalnya, interaksi yang kuat dengan Allah dalam bentuk shalat, zikir, membaca Al-Qur'an, dan lain-lain. Semua proses itu akan menumbuhkembangkan suatu sistem yang memungkinkan kebaikan, kejujuran, dan keterbukaan teraplikasi dengan baik. Sebaliknya, keburukan dan ketidakjujuran akan tereduksi dan ternafikan secara nyata. Orang dan lembaga yang *istiqomah* dalam kebaikan akan mendapatkan ketenangan sekaligus mendapatkan solusi serta jalan keluar dari segala persoalan yang ada.

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ  
 الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي  
 كُنْتُمْ تُوعَدُونَ ﴿٣١﴾ نَحْنُ أَوْلِيَاؤُكُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا  
 وَفِي الْآخِرَةِ وَلَكُمْ فِيهَا مَا تَشْتَهَى أَنْفُسُكُمْ وَلَكُمْ فِيهَا مَا  
 تَدَّعُونَ ﴿٣٢﴾

Artinya: “*Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan Kami ialah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, Maka Malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan: "Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih; dan gembirakanlah mereka dengan jannah yang telah dijanjikan Allah kepadamu". 31. kamilah pelindung-pelindungmu dalam kehidupan dunia dan akhirat; di dalamnya kamu memperoleh apa yang kamu inginkan dan memperoleh (pula) di dalamnya apa yang kamu minta.*”

- 3) *Fathanah* berarti mengerti, memahami, dan menghayati secara mendalam segala hal yang

menjadi tugas dan kewajiban. Sifat ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat. Kreatif dan inovatif hanya mungkin dimiliki ketika seorang selalu berusaha untuk menambah berbagai ilmu pengetahuan, peraturan, dan informasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun perusahaan secara umum. Surat Yusuf:55.

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾

*Artinya: "berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".*

- 4) Amanah, berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. Amanah ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal, dan ihsan (berbuat yang terbaik) dalam segala hal. Sifat amanah harus dimiliki oleh setiap mukmin, apalagi yang memiliki pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan bagi masyarakat. An-Nissa': 58.

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا

حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا

يَعُظُّكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

*Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat".*

- 5) Tabliq, berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan

kita sehari-hari. Tabliq yang disampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif, dan persuasif akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid dan kuat.

Di samping “SIFAT” yang dibahas diatas, *corporate culture* dari institusi syari’ah juga harus mencerminkan nilai-nilai Islam, misalnya dalam cara melayani nasabah, cara berpakaian, membiasakan shalat berjama’ah, do’a diawal dan diakhir bekerja, dan sebagainya.

Dalam buku “Pengembangan Budaya Kerja Departemen Agama” yang diterbitkan oleh Departemen Agama RI Inspektorat Jendral 2009 terdapat beberapa tinjauan ajaran Islam yang berkaitan dengan budaya kerja antara lain : Kerja keras dan kerjasama terdapat dalam surat QS. Al Insiyiqoq ayat 6 :

يَأْتِيهَا إِلَّا نَسْنُنُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدًّا فَمَلِّقِيهِ ۗ ﴿٦﴾

Artinya: “Hai manusia, Sesungguhnya kamu telah bekerja dengan sungguh-sungguh menuju Tuhanmu, Maka pasti kamu akan menemui-Nya.”<sup>47</sup>

Allah Swt berfirman dalam QS. Al- Mulq: 15<sup>48</sup>

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا

مِنْ رِزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ۗ ﴿١٥﴾

Artinya: “Dialah Yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.” (Al Mulq: 15)

Bekerja mempunyai nilai tinggi disisi Allah, karena bekerja merupakan perintah-Nya, maka bekerja adalah ibadah. Bagi seorang muslim, hidup didunia tidak

<sup>47</sup> Maksudnya: manusia di dunia ini baik disadarinya atau tidak adalah dalam perjalanan kepada Tuhannya. dan tidak dapat tidak Dia akan menemui Tuhannya untuk menerima pembalasan-Nya dari perbuatannya yang buruk maupun yang baik.

<sup>48</sup> Asyraf Muhammad Dawwabab, *Meneladani Keunggulan Bisnis Rasulullah*, (Semarang: Pustaka Nuun, 2006), 14-15

hanya mementingkan akhirat dan mengutamakan dunia saja, namun seorang muslim haruslah mengutamakan keduanya, baik kepentingan akhirat maupun dunia.

### 3. Kinerja Pengawas

#### a. Pengertian Kinerja Pengawas

Kinerja dalam Kamus Bahasa Indonesia artinya sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja.<sup>49</sup> Menurut Anwar Prabu Mangku Negara “kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.<sup>50</sup> Kemudian menurut Ambar Teguh Sulistyani “kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.<sup>51</sup>

Maluyu S.P. Hasibuan mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.<sup>52</sup> Prestasi kerja adalah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seseorang dalam hal ini adalah Pengawas Pendidikan Agama Islam (PPAI) dalam bidang tugasnya.<sup>53</sup>

Pengawas Pendidikan Agama Islam (PPAI) merupakan pejabat fungsional di lingkungan Kementerian Agama yang melakukan tugas di semua lembaga pendidikan yang berbeda, yaitu di sekolah umum (TK, SD, SLTP, SMU/ SMK dan SLB) dalam lingkungan Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional, dan di Madrasah (RA, BA, MI, MTs,

---

<sup>49</sup> DEPDIKNAS, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), 570.

<sup>50</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), 67.

<sup>51</sup> Ambar Teguh Sulistyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), 223.

<sup>52</sup> Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 2001), 34.

<sup>53</sup> Tim Penyusun, *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Pendidikan Agama dan Angka Kreditnya* (Jakarta: DEPAG RI, 2000), 4.

MA, MD). Termasuk madrasah Salafiyah pesantren.<sup>54</sup>

Sebagaimana dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PERMENPAN RB) nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya, dinyatakan bahwa pengawas sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan.<sup>55</sup>

Mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PERMENPAN RB) tersebut, maka pengawas sekolah di lingkungan Kementerian Agama khususnya Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, pengertiannya lebih spesifik sebagai berikut: “Pengawas Pendidikan Agama Islam (PPAI) adalah pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Agama yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang terhadap pelaksanaan Pendidikan Agama Islam di sekolah umum dan penyelenggara pendidikan di madrasah dengan melakukan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan prasekolah, pendidikan dasar dan menengah.”<sup>56</sup>

Jadi yang menjadi titik tekan dalam kegiatan supervisi atau Pengawasan Pendidikan Agama Islam di sekolah umum adalah pada segi teknis pendidikan yang meliputi: kurikulum, proses belajar mengajar dan evaluasi yang hanya melibatkan Guru Pendidikan Agama Islam (GPAI) dan siswa. Sedangkan kegiatan supervisi atau Pengawasan Pendidikan Agama Islam di Madrasah mencakup segi teknis pendidikan dan teknis administrasi yang melibatkan kepala sekolah, guru, siswa dan seluruh staf madrasah dalam rangka membantu pengelolaan madrasah (termasuk madrasah Salafiyah) yang menjadi

---

<sup>54</sup> Hj. Binti Mauanah, *Supervisi Pendidikan Islam; Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: TERAS, 2009), 281.

<sup>55</sup> Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, *Permenpan RB Nomor 21 Tahun 2010 Tentang Jabatan Fungsional pengawas Sekolah Dan Angka Kreditnya*, (Jakarta: 2010), 4.

<sup>56</sup> DEPAG RI, *Pedoman Rekrutmen Calon Pengawas* (Jakarta: DIRJEN Kelembagaan Agama Islam, 2004), 1.

tanggung jawabnya.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja Pengawas Pendidikan Agama Islam adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh pengawas dalam hal ini adalah Pengawas PAI Madrasah dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

**b. Tugas Pokok Pengawas Sekolah/Madrasah**

Sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (PERMENPAN RB) nomor 21 Tahun 2010, bab II, pasal 5 dijelaskan bahwa tugas pokok Pengawas Sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan penilaian, pembimbingan dan pelatihan professional Guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.<sup>57</sup>

Adapun bidang pengawasan PAI di sekolah umum di lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan meliputi; TK, SD, SLTP, SMU, SMK dan SLB. Sedangkan pada madrasah di lingkungan Kementerian Agama meliputi: RA, BA, MI, MTS, MA dan MD baik negeri maupun swasta.

Dari gambaran di atas dapat dipahami bahwa tugas pokok Pengawas Pendidikan Agama Islam (PPAI) mencakup dua lembaga pendidikan yang berbeda, yaitu di sekolah umum dalam lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dan di madrasah dalam lingkungan Kementerian Agama (Kemenag), hal ini berarti bahwa apabila PPAI melakukan pengawasan di sekolah umum, maka tugas pokoknya adalah menilai dan membina guru dan siswa dalam proses belajar mengajar (pelaksanaan) mata pelajaran Pendidikan Agama Islam pada sekolah yang bersangkutan dan pengawasan yang dilakukan adalah pengawasan / supervisi teknis kependidikan dan sedikit

---

<sup>57</sup> Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, *Permenpan RB Nomor 21 Tahun 2010 Tentang Jabatan Fungsional pengawas Sekolah Dan Angka Kreditnya*, 5.

melakukan administrasi. Sedangkan di madrasah, Pengawas Pendidikan Agama Islam melakukan penilaian<sup>58</sup> dan pembinaan<sup>59</sup> atas penyelenggaraan pendidikan pada madrasah yang bersangkutan secara menyeluruh baik teknis pendidikan maupun administrasi, kecuali terhadap mata pelajaran lain seperti: matematika, fisika, biologi dan yang lainnya, yang pengawasannya dilakukan oleh pengawas sekolah yang beragama Islam dari Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.<sup>60</sup>

Pada intinya, tugas pokok pengawas, antara lain:

- 1) menyusun program pengawasan sekolah;
- 2) memantau pelaksanaan delapan standar;
- 3) menilai administrasi, akademis, dan fungsional;
- 4) melakukan pengawasan di daerah khusus.<sup>61</sup>

Sesuai Permenag RI. No. 2 tahun 2012 bahwa pengawas PAI pada sekolah mempunyai tugas melaksanakan pengawasan akademik atau pengawasan pendidikan Agama Islam pada sekolah. Untuk mengetahui tugas pokok dan fungsi pengawas PAI, maka penulis perlu memilah dan memilih bagian indikator yang berkaitan dengan penelitian ini, kemudian menyesuaikan unsur-unsur dari bagian terpenting untuk menilai kemampuan pengawas PAI. Pembacaan terhadap teori pertama dari Permen PAN dan RB No. 21 Tahun 2010, PMA No. 12 Tahun 2012 tersebut, dalam analisis pengelolaan tugas pengawas sebagai bagian dari standar kinerja adalah berpusat pada tiga hal, yaitu:

- 1) Penyusunan Program Kepengawasan

Penyusunan program pengawasan adalah rencana kegiatan pengawasan yang akan

---

<sup>58</sup> Penilaian dalam konteks ini didefinisikan sebagai penentuan derajat kualitas berdasarkan kriteria yang ditetapkan terhadap pelaksanaan pendidikan agama islam di sekolah umum dan penyelenggaraan pendidikan di madrasah termasuk madrasah salafiyah.

<sup>59</sup> Adapun pembinaan adalah kegiatan yang dilakukan oleh pengawas pendidikan agama islam dalam memberikan arahan, bimbingan, contoh dan saran dalam pelaksanaan pendidikan agama islam di sekolah umum dan penyelenggaraan pendidikan di madrasah.

<sup>60</sup> DEPAG, *Pedoman Pengawas Atas Pelaksanaan Tugas Guru PAI Pada Sekolah Umum* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003), 7-8.

<sup>61</sup> Barnawi & Muhammad Arifin, *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 28.

dilaksanakan oleh pengawas sekolah dalam kurun waktu satu periode tertentu. Ditjen PMPTK membagi menjadi menjadi 3 program pengawasan, berkaitan di sini program pengawasan mata pelajaran PAI, yang terdiri dari:<sup>62</sup>

- a) Program pengawasan tahunan, ialah program pengawasan tahunan pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran yang disusun oleh kelompok pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran di Kabupaten/Kota melalui diskusi terprogram.
  - b) Program pengawasan semester, ialah teknis operasional kegiatan yang dilakukan oleh setiap pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran pada setiap sekolah di mana guru binaannya berada.
  - c) Rencana kepengawasan akademik (RKA) merupakan penjabaran dari program semester yang lebih rinci dan sistematis sesuai dengan aspek/masalah prioritas yang harus segera dilakukan kegiatan supervisi. Penyusunan RKA ini diperkirakan berlangsung 1 (satu) minggu.
- 2) Pelaksanaan Program Kepengawasan

Pelaksanaan program pengawasan adalah langkah selanjutnya dari penyusunan program pengawasan. Pelaksanaan bertujuan untuk dapat merealisasikan suatu rencana pekerjaan untuk mencapai hasil yang sebaik-baiknya. Dengan adanya pelaksanaan kegiatan, maka program pengawasan dapat diwujudkan, tidak hanya rencana saja.

Pelaksanaan dapat menjadi fleksibel dengan menyesuaikan sesuai kondisi yang berubah-ubah. Ada 3 kriteria yang akan dibahas penulis dalam menganalisis dari ketiga peraturan tersebut di atas sebagai bagian indikator dalam pelaksanaan program pengawasan, yaitu: pembimbingan, pelatihan dan pengembangan profesionalitas guru PAI, pemantauan dan pembinaan standar nasional PAI, dan terakhir penilaian kinerja guru PAI. masing- masing akan

---

<sup>62</sup> Ditjen PMPTK, *Pedoman Pelaksanaan Tugas Guru dan Pengawas*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2009), 37.

diuraikan sebagai berikut:

- a) Pembimbingan, pelatihan dan pengembangan profesionalitas guru PAI ini akan penulis uraikan satu persatu, sebagaimana berikut ini:
  - (1) Pembimbingan merupakan memberi penjelasan terlebih dahulu sesuatu hal yang akan dirundingkan atau dilakukan sebagai petunjuk. Pengawas PAI melakukan penjelasan terlebih dahulu dalam mewujudkan profesional guru PAI.
  - (2) Pelatihan merupakan suatu program yang diharapkan memberi rangsangan kepada seseorang untuk meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu, memperoleh pengetahuan umum, dan pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan kerja dan organisasi.<sup>63</sup> Dalam pelaksanaan tugas guru, guru perlu dibimbing dan dilatih oleh pengawas melalui kegiatan supervisi akademik dan pelatihan profesional guru. Namun demikian pengawas harus terlebih dulu memiliki keterampilan yang bisa diwujudkan melalui pelatihan, membuat Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) khususnya untuk melatih/membimbing guru dalam melaksanakan proses pembelajaran yang kreatif dan inovatif termasuk penelitian tindakan kelas (PTK). Pembimbingan dan pelatihan profesional guru oleh setiap pengawas dilaksanakan paling sedikit tiga kali dalam satu semester secara berkelompok dalam kegiatan di sekolah binaan KKG/MGMP, kegiatan ini dilakukan terjadwal baik waktu maupun jumlah jam yang diperlukan untuk setiap kegiatan sesuai dengan tema atau jenis ketrampilan guru yang akan ditingkatkan. Pelatihan ini diperkenalkan kepada guru hal-hal yang inovatif sesuai

---

<sup>63</sup> Syukur NC, Fatah, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2012), 86

dengan tugas pokok guru dalam pembelajaran. Kegiatan tersebut dapat berupa bimbingan teknis, pendampingan, workshop, seminar, group conference, kemudian ditindaklanjuti dengan kunjungan kelas melalui supervisi akademik.<sup>64</sup>

(3) Pengembangan profesionalisme guru adalah proses yang tiada henti yang dijalani oleh seorang guru dalam menggeluti profesinya. Kegiatan ini harus mendapatkan dukungan dari pengawas, pemerintah, lembaga, maupun diri guru itu sendiri. Guru PAI dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai guru adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik harus dibekali dengan kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

b) Dalam PMA No. 2 Tahun 2012 terdapat pernyataan melaksanakan pemantauan penerapan standar nasional PAI, lalu dalam Ditjen PMPT terdapat pernyataan melaksanakan pemantauan, penilaian, dan pembinaan.<sup>65</sup> Dalam hal ini lebih ditekankan pada kajian pengawasan akademik yang mana menjelaskan bahwa pemantauan dan pembinaan difokuskan pada kegiatan supervisi akademik meliputi pemantauan dan pembinaan pelaksanaan standar isi, standar proses, standar penilaian dan standar kompetensi lulusan merupakan kegiatan dimana terjadi interaksi langsung antara pengawas mata pelajaran dengan guru binaanya, dan ini berkaitan dengan kurikulum. Menurut Wirjana Pemantauan adalah mengkaji kemajuan dan menganalisis umpan

---

<sup>64</sup> Kemendiknas, *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan Nasional, 2011), 23

<sup>65</sup> Ditjen PMPTK, *Pedoman Pelaksanaan Tugas Guru dan Pengawas*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2009), 37.

balik untuk memastikan target dan standar ketercapaian. Dalam hal ini pengawas mengkaji kemajuan dan menganalisis umpan balik dalam memastikan target dan standar ketercapaian dari standar nasional PAI. Penilaian kinerja guru PAI, penilaian kinerja guru adalah dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai proses pembelajaran. Kinerja guru tersebut dalam pandangan Syaiful Sagala sebagai sasaran pengawasan untuk dibantu oleh pengawas dalam posisi hanya sebagai tenaga pengajar saja. Sedangkan dalam posisi yang lain ia menambahkan kinerja guru dalam posisi sebagai manajer kelas, yaitu bagaimana guru menerapkan pendekatan dan teknik-teknik manajemen kelas yang efektif dengan cara memeriksa kemampuan dan ketrampilan guru dalam mengelola kelas. Dan terakhir posisi guru sebagai pembimbing belajar kepada siswa agar mampu memperoleh perkembangan yang optimal. Di sinilah letak penilaian kinerja guru dalam melakukan tugas pokoknya tersebut setelah diadakannya pembimbingan, pelatihan dan pengembangan profesional guru PAI tersebut oleh pengawas PAI.<sup>66</sup> Ketiga hal kriteria pelaksanaan program pengawasan tersebut sesuai dengan tahapan pelaksanaan pengawasan yang tercantum dalam Buku Kerja Pengawas Sekolah dari Kemendiknas yang terdiri dari: pelaksanaan pembinaan guru, memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan, melaksanakan penilaian kinerja guru.<sup>55</sup> Kegiatan ini dilakukan di sekolah binaan, sesuai dengan uraian kegiatan dan jadwal yang tercantum dalam RKA yang telah disusun.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan: Membantu Mengatasi Kesulitan Guru, Memberi Layanan Belajar yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta Cet.I, 2010), 243.

<sup>67</sup> Kemendiknas, *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan Nasional, 2011), 28.

3) Pelaporan Program Kepengawasan

Pembahasan pada peraturan Permen PAN dan RB No. 21 tahun 2010 sub unsur tugas pengawas terdapat pada bagian c adalah evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan. Kemudian, pada PMA No. 2 tahun 2012 tugas pokok dan fungsi pengawas PAI ialah pada bagian 4 dan 5, masing-masing menyebutkan penilaian hasil pelaksanaan program pengawasan dan pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan. Terakhir pada Ditjen PMPTK (2009) menyatakan pada bagian 3 dengan pernyataan menyusun laporan pelaksanaan program pengawasan. Penulis mencermati dari beberapa indikator tersebut sebenarnya ada dua item yang bersinggungan, yaitu evaluasi/penilaian pelaksanaan program pengawasan dan pelaporan pelaksanaan program pengawasan. Dua hal tersebut secara tidak langsung telah menyatu menjadi satu, evaluasi pelaksanaan program pengawasan tidak ubahnya seperti penilaian pelaksanaan program pengawasan menyatu terdapat dalam sistematika dari pelaporan hasil pengawasan yang telah dilakukan oleh pengawas tersebut.

**c. Fungsi Pengawas Sekolah**

Fungsi Pengawas Pendidikan Agama Islam baik di sekolah umum maupun di madrasah adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai alat untuk mempermudah tercapainya tujuan Pendidikan Agama Islam di sekolah umum dan tujuan pendidikan pada madrasah;
- 2) Sebagai alat untuk memberikan bimbingan teknis *edukatif* dan *administrative* terhadap GPAI sekolah umum dan terhadap seluruh *staff* pada madrasah;
- 3) Sebagai sumber informasi tentang kondisi obyektif pelaksanaan Pendidikan Agama Islam di sekolah umum dan pelaksanaan pendidikan di madrasah;
- 4) Sebagai *balance* antara rencana dan tujuan Pendidikan Agama Islam yang telah ditetapkan;
- 5) Sebagai mediator antara GPAI dengan kepala sekolah dan guru mata pelajaran lain di sekolah umum dan antara guru mata pelajaran selain Pendidikan Agama Islam di madrasah dengan kepala madrasah dan tenaga *edukatif* lainnya di madrasah.

- 6) Sebagai alat untuk memperbaiki proses belajar mengajar Pendidikan Agama Islam di sekolah umum dan penyelenggaraan pendidikan di madrasah baik dari segi teknis edukatif maupun teknis administratif.<sup>68</sup>

**d. Peran Pengawas Sekolah**

Membahas masalah peran pengawas sekolah tidak lepas dari fungsi pengawas sekolah yaitu fungsi *supervisi akademik* dan *supervisi manajerial*.

Menurut Yusuf A. Hasan dalam buku pedoman pengawasan untuk madrasah dan sekolah umum, bahwa untuk melaksanakan *supervisi akademik*, pengawas sekolah/ madrasah hendaknya memiliki peranan khusus sebagai berikut:

- 1) Sebagai nara sumber bagi guru dalam merencanakan dan melaksanakan tugas-tugasnya, serta dalam mendiagnosa keberhasilan, sehingga guru dapat secara terus menerus meningkatkan kinerjanya.
- 2) Sebagai *fasilitator* dan bahkan pembimbing yang membantu guru dalam mengatasi hambatan yang dihadapi maupun dalam mengatasi kekurangan yang dialami.
- 3) Sebagai *motivator* yang dengan berbagai cara selalu mengupayakan agar guru mau bekerja lebih bersungguh-sungguh dan bersemangat. Termasuk di sini memberikan tekanan dan dukungan agar guru mencapai hasil pengajarannya.
- 4) Sebagai aparat pengendali mutu pengajaran yang secara periodik dan sistematis mengecek, menganalisis, mengevaluasi dan mengarahkan serta mengambil tindakan agar strategi peningkatan efektifitas pengajaran dapat terlaksana dengan baik dan berhasil.
- 5) Sebagai seorang *assessor* bagi kepentingan program akreditasi sekolah.<sup>69</sup>

Atau dalam penuturan lain dikatakan bahwa dalam melaksanakan *supervisi akademik*, pengawas sekolah/ madrasah hendaknya memiliki peranan khusus sebagai:

---

<sup>68</sup> DEPAG RI, *Pedoman Pengawas Atas Pelaksanaan Tugas Guru PAI Pada Sekolah Umum*, 8.

<sup>69</sup> Yusuf A. Hasan (dkk), *Pedoman Pengawasan Untuk Madrasah dan Sekolah Umum* (Jakarta: CV. Mekar Jaya, 2002), 6-7.

- 1) *Partner* (mitra) guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah/ madrasah binaannya;
- 2) *Inovator* dan pelopor dalam mengembangkan *inovasi* pembelajaran dan bimbingan di sekolah/ madrasah binaannya;
- 3) *Konsultan* pendidikan dan pembelajaran di sekolah/ madrasah binaannya;
- 4) *Konselor* bagi guru dan seluruh tenaga kependidikan di sekolah/ madrasah
- 5) *Motivator* untuk meningkatkan kinerja guru dan semua tenaga kependidikan di sekolah/ madrasah.

Dalam melaksanakan *supervisi manajerial*, pengawas sekolah/madrasah memiliki peranan khusus sebagai:

- 1) *Konseptor* yaitu menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip *supervisi* dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/ madrasah;
- 2) *Programer* yaitu menyusun program kepengawasan berdasarkan visi, misi, tujuan dan program pendidikan di sekolah/ madrasah;
- 3) *Komposer* yaitu menyusun metode kerja dan *instrumen* kepengawasan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawas di sekolah/ madrasah;
- 4) *Reporter* yaitu melaporkan hasil-hasil pengawasan dan menindak lanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah/madrasah;
- 5) *Builder* yaitu: membina kepala sekolah/ madrasah dalam pengelolaan (*manajemen*) dan *administrasi* sekolah/ madrasah berdasarkan *manajemen* peningkatan mutu pendidikan di sekolah/ madrasah; dan *membina* guru dan kepala sekolah/ madrasah dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah/ madrasah.
- 6) *Supporter* yaitu mendorong guru dan kepala sekolah/ madrasah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapai untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah/ madrasah;
- 7) *Observer* yaitu memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan di sekolah/ madrasah;

- 8) *User* yaitu memanfaatkan hasil-hasil pemantauan membantu kepala sekolah dalam menyiapkan akreditasi sekolah.

**e. Tanggung Jawab dan Wewenang Pengawas**

Disamping melaksanakan tugas dan fungsinya pengawas sekolah juga memiliki tanggung jawab, yaitu:

- 1) Melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan penugasannya pada TK/ RA/ BA, SD/ MI/ MD/ SDLB atau SMP/MTs atau SMU/MA/ SLB;
- 2) Meningkatkan kualitas proses belajar mengajar/ bimbingan dan hasil prestasi belajar/ bimbingan siswa dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.<sup>70</sup>

Pengawas PAI pada pendidikan dasar (SD/MI) dalam melaksanakan tugas dan fungsinya bertanggung jawab kepada:

- 1) Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota  
Dalam hal ini menyampaikan informasi dan sasaran tindak lanjut tentang pemerataan Pendidikan Agama Islam, pengamanan pelaksanaan PAI, kepegawaian, kesejahteraan dan pelayanan terhadap guru PAI pada pendidikan dasar juga menengah serta pelaksanaannya sebagai pejabat;
- 2) Kepala seksi Pendidikan Madrasah/Tipe Organisasi Sejenis (TOS)

Hal ini menyampaikan laporan hasil pengawasan atas pelaksanaan pengembangan kehidupan beragama Islam pada TK/ RA dan tugas Guru PAI pada SD/MI dan SMP/MTs sesuai dengan *volume* dan *frekuensi* yang meliputi:

- a) Pelaksanaan pengembangan kehidupan beragama di TK/SD dan SMP
- b) Penggunaan kurikulum pendidikan agama
- c) Kemampuan profesional guru PAI
- d) Wawasan guru PAI
- e) Hasil proses belajar mengajar
- f) Penggunaan sarana PAI

---

<sup>70</sup> DEPAG RI, *Pedoman Pengawasan Atas Pelaksanaan Tugas Guru Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Umum*, 12.

- g) Kerjasama yang dilakukan guru PAI dengan pihak-pihak yang terkait
- h) Gangguan dan hambatan yang ditemui
- i) Lingkungan/kondisi medan di lingkungan dalam wilayah pengawasannya.

3) Guru PAI

Pengawas PAI disamping bertanggung jawab kepada atasannya, juga bertanggung jawab kepada Guru PAI yang menjadi objek pengawasan yang meliputi:

Melaksanakan tugas dan fungsi pengawasan serta kegiatan yang sudah menjadi kewajibannya;

- a) Membimbing, mengarahkan dan membina Guru Pendidikan Agama Islam (GPAI).
- b) Mengamankan dan memperlancar kegiatan PAI pada pengembangan kehidupan beragama di TK/RA, SD dan SMP.<sup>71</sup>

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pengawas sekolah/satuan pendidikan, setiap pengawas memiliki kewenangan yang melekat pada jabatannya. Beberapa kewenangan yang ada pada pengawas adalah kewenangan untuk:

- 1) Bersama pihak sekolah yang dibinanya, menentukan program peningkatan mutu pendidikan di sekolah binaannya;
- 2) Menyusun program kerja/agenda kerja kepengawasan pada sekolah binaannya dan membicarakannya dengan kepala sekolah yang bersangkutan;
- 3) Menentukan metode kerja untuk pencapaian hasil optimal berdasarkan program kerja yang telah disusun.;
- 4) Menetapkan kerja sekolah, kepala sekolah dan guru serta tenaga kependidikan guna peningkatan kualitas diri dan layanan pengawas.

Dalam buku yang berjudul *Membangun Profesionalisme Guru dan Pengawas Sekolah* karangan Zainal Aqib dan Elham Rohmanto menjelaskan wewenang pengawas yang meliputi:

---

<sup>71</sup> DEPAG RI, *Pedoman Pengawasan Atas Pelaksanaan Tugas Guru Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Umum*, 13-14.

- 1) Memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil yang optimal dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kode etik profesi;
- 2) Menetapkan kinerja guru dan tenaga lain yang diawasi serta faktor-faktor yang mempengaruhi;
- 3) Menetapkan dan atau mengusulkan program pembinaan serta melakukan pembinaan secara langsung.<sup>72</sup>

Indikator Kinerja Pengawas dalam SKP yang berlaku pada Kementerian Agama Republik Indonesia adalah :

- 1) Unsur Utama :<sup>73</sup>
  - a) Menyusun program pengawasan;
  - b) Melaksanakan pembinaan guru dan/atau kepala sekolah;
  - c) Memantau pelaksanaan 8 SNP;
  - d) Melaksanakan penilaian kinerja guru dan/atau kepala sekolah;
  - e) Menyusun program pembimbingan dan pelatihan profesionalisme guru dan/atau kepala sekolah di KKG/MGMP dan KKS/MKKS dan sejenisnya;
  - f) Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala sekolah;
  - g) Melaksanakan pembinaan dan pelatihan kepala sekolah dalam menyusun program kerja sekolah, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program kerja sekolah, kepemimpinan sekolah dan sistem informasi manajemen sekolah;
  - h) Mengevaluasi hasil pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala sekolah;
  - i) Membimbing pengawas sekolah muda dalam melaksanakan tugas pokok;
  - j) Membuat karya tulis ilmiah.

---

<sup>72</sup> Zainal Aqib dan Elham Rohmanto, *Membangun Profesionalisme Guru dan Pengawas Sekolah* (Bandung: CV. Rama Widya, 2008), 209.

<sup>73</sup> Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, *Permenpan RB Nomor 21 Tahun 2010 Tentang Jabatan Fungsional pengawas Sekolah Dan Angka Kreditnya*, (Jakarta, 2010), 11.

- 2) Unsur Penunjang :<sup>74</sup>
  - a) Menjadi anggota PGRI;
  - b) Mengikuti seminar sebagai narasumber;
  - c) Membimbing guru dan kepala sekolah berprestasi;
  - d) Membimbing lomba/Kompetisi Sains Olympiade Mapel dan sejenisnya.

## B. Penelitian Terdahulu

Guna melengkapi penelitian terdahulu pada penelitian ini disajikan beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan yaitu:

1. Jurnal Penelitian Fakultas Keguruan dan Ilmu Kependidikan Universitas Lampung Tahun 2015 oleh Endri Saputra, Sumadi, dan Dedy Miswar dengan judul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru*”. Hasil Penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Balik Bukit Kabupaten Lampung Barat dengan memberikan kontribusi 64,7%, sedangkan sisanya sebesar 35,3% kinerja guru dipengaruhi variabel lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian, diantara variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja guru dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja guru memberikan kontribusi paling besar dalam upaya meningkatkan kinerja guru, yaitu sebesar 57,1%.<sup>75</sup>  
 Dalam penelitian di atas terdapat kesamaan yang akan diteliti yaitu tentang kinerja, hanya saja dalam penelitian yang akan diteliti oleh penulis berkaitan dengan kinerja pengawas yang menjadi perbedaan dengan penelitian di atas.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Layaman dan Maya Jumalia dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Budaya Kerja Dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah

---

<sup>74</sup> Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, *Permenpan RB Nomor 21 Tahun 2010 Tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah Dan Angka Kreditnya*, (Jakarta, 2010), 11.

<sup>75</sup> Endri Saputra, Sumadi, dan Dedy Miswar, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru*, Fakultas Keguruan dan Ilmu Kependidikan Universitas Lampung (2015), 10-11.

Mandiri Cabang Cirebon”. Dalam jurnal ini Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Cirebon bisa ditingkatkan dengan membangun budaya kerja dan etos kerja islami. Secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap kinerja karyawan dan etos kerja Islami terhadap kinerja karyawan. Penerapan budaya kerja pada Bank Syariah Mandiri Area Cirebon cukup baik sehingga berdampak baik pula bagi kinerja karyawan, meskipun demikian agar kinerja karyawan terjaga dan terus meningkat, budaya kerja diharapkan untuk tetap diterapkan dengan baik terhadap karyawan termasuk beberapa indikator budaya kerja yang masih perlu mendapat perhatian yaitu mengenai peraturan karena masih terdapat beberapa jawaban kuesioner karyawan yang masih menjawab ragu, oleh karenanya alangkah baik peraturan ini mendapat perhatian yang lebih agar budaya kerja dapat berjalan dengan baik oleh karyawan. Begitupula dengan etos kerja Islami termasuk nilai spiritualnya, meskipun terdapat salah satu indikator etos kerja Islami yang masih diragukan yaitu mengenai profesionalitas, profesionalitas sangatlah penting dalam meningkatkan kinerja karyawan oleh karena itu akan baik apabila seluruh karyawan dapat meningkatkan profesionalitasnya dalam bekerja.<sup>76</sup>

3. Jurnal yang berjudul “Pengaruh Budaya Kerja Dan Partisipasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu” oleh Febi Kurniawan dan Sa’adah. Berdasarkan hasil analisis data penelitian dapat disimpulkan bahwa: (1) Peran Budaya kerja berpengaruh terhadap pencapaian kinerja pegawai. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Aryanto *et.al* (2013) dan Safrizal *et. Al* (2004), (2) Penerapan partisipasi kerja berpengaruh terhadap pencapaian kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Fajrin (2010) dan Suprayitno (2013), (3) Peran budaya kerja dan penerapan *partisipasi kerja* berpengaruh terhadap pencapaian kinerja pegawai (Y).<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> Layaman dan Maya Jumalia, *Pengaruh Budaya Kerja Dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Cirebon*, (Program Studi Perbankan Syariah FSEI IAIN Syekh Nurjati Cirebon), 15.

<sup>77</sup> Febi Kurniawan dan Sa’adah, *Pengaruh Budaya Kerja Dan Partisipasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu*, *Jurnal Manajemen dan Akuntansi Volume XII No.1 Januari-Juni 2017*, 28-29.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Nursangadah dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh kompetensi dan kepribadian terhadap kinerja dengan Mediasi komitmen organisasional (studi pada balai diklat keagamaan semarang)”. Berdasarkan hasil penelitian dapat diberikan hasil bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Selanjutnya dapat diberikan hasil bahwa Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, namun demikian Komitmen Organisasional tidak memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja dan juga tidak memediasi pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja.<sup>78</sup>
5. Penelitian yang dilakukan oleh Siti Nuraisyah dalam Tesisnya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri Di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara. Hasil penelitian adalah kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara dengan signifikansi 0.000 (dengan nilai F hitung sebesar 55.926), hubungan antara Kepemimpinan Kepala sekolah, Budaya Organisasi dan motivasi kerja dengan Kinerja Guru Pada SMP Negeri di Kecamatan Pandan Tapanuli Tengah Sumatera Utarasebesar 82.70%, artinya ada hubungan yang sangat erat. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di kecamatan Pandan dengan signifikansi sebesar 0,010 dengan nilai t hitung sebesar 2,730. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pada guru SMP Negeri di Kecamatan Pandan dengan nilai signifikansi 0.000 dengan nilai t hitung sebesar 4.402. Pengaruh motivasi kerja terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Pandan dengan nilai signifikansi sebesar 0.002 dengan nilai sebesar 3,427. Sebagai kesimpulan, penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi kerja pada guru

---

<sup>78</sup> Nursangadah, “Pengaruh kompetensi dan kepribadian terhadap kinerja dengan Mediasi komitmen organisasional (studi pada balai diklat keagamaan semarang), 636-637.

SMP Negeri di kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara. Adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Adanya hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja guru pada SMP Negeri di kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara. Adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru pada SMP Negeri di kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara.<sup>79</sup>

Sama seperti penelitian yang lain yang telah disebutkan diatas bahwa penelitian ini jelas berbeda karena yang akan diteliti di sini adalah kinerja pengawas di lingkungan kantor kementerian agama Kab. Pati.

### C. Kerangka Berpikir

Sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) nomor 118/ 1996, bab II, pasal 3 ayat (1) dijelaskan bahwa tugas pokok Pengawas Pendidikan Agama Islam (PPAI) adalah menilai dan membina teknis pelaksanaan Pendidikan Agama Islam (PAI) di sekolah umum dan penyelenggara pendidikan di madrasah, baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menjalankan tugasnya, agar suatu pekerjaan mempunyai hasil yang baik, maka seorang pengawas dalam melakukan pekerjaan perlu mengetahui bentuk suatu pekerjaan dan memahami teknik mengerjakan pekerjaan tersebut. Demikian pula bagi pengawas pendidikan agama, perlu melengkapi diri dengan berbagai pengetahuan dan keterampilan yang berhubungan dengan tugas kepengawasan yang dilakukannya. Pengetahuan dan keterampilan ini sangat penting, karena dapat membentuk perilaku yang positif bagi pengawas dalam melaksanakan tugas. Perilaku positif dapat berpengaruh pada pencapaian hasil kerja yang memuaskan baik bagi personal pengawas maupun bagi organisasi, yaitu dalam bentuk prestasi.

Sumber daya manusia dalam menjalankan perannya pada sebuah organisasi memiliki ragam sikap kerja dan budaya ditempat

---

<sup>79</sup> Siti Nuraisyah, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri Di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2012), i-ii.

mereka bekerja. Antara pegawai satu dengan yang lainnya tidaklah sama dalam mengapresiasi sikap dan budaya kerja mereka. Budaya yang dibawa oleh tiap pegawai mempengaruhi pegawai tersebut dalam bersikap. Sikap kerja dan budaya kerja berisi evaluasi positif atau negatif yang dimiliki seseorang tentang aspek-aspek lingkungan kerja mereka.

Dari pemaparan di atas maka dalam hal ini penulis ingin meneliti tentang bagaimana pengaruh sikap dan budaya kerja yang dimiliki seorang pengawas terhadap kinerjanya, sehingga dalam penelitian ini akan diketahui seberapa besar pengaruhnya sikap kerja terhadap kinerja Pengawas di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pati.

Kerangka berpikir di atas dapat disimpulkan dalam bagan sebagai berikut:

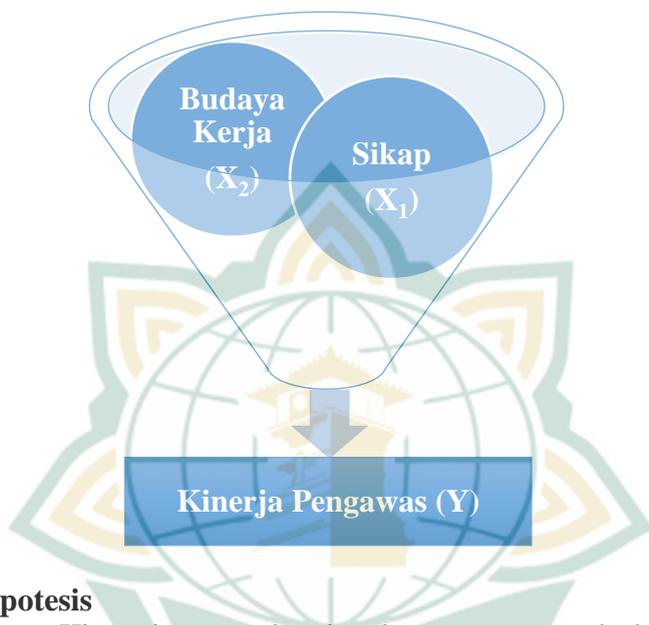
*Gambar 2.1*  
*Pengaruh Sikap Terhadap Kinerja Pengawas*



*Gambar 2.2*  
*Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pengawas*



*Gambar 2.3*  
*Pengaruh Sikap dan Budaya Kerja secara Simultan Terhadap*  
*Kinerja Pengawas*



#### D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang diajukan. Maka titik tolak untuk merumuskan hipotesis adalah rumusan masalah dan kerangka berfikir.<sup>80</sup>

Berdasarkan pengertian diatas maka penulis mengajukan hipotesis:

Ho : Tidak terdapat pengaruh sikap dan budaya kerja terhadap kinerja Pengawas di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pati.

Ha : Terdapat pengaruh sikap dan budaya kerja terhadap kinerja Pengawas di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pati.

---

<sup>80</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2007), 319.