

## **STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI BUDAYA ORGANISASI**

**IAN PERMANA WAHYU**

*Dosen Program Studi Pendidikan Ekonomi Universitas Pamulang*

\*) email: [ian.permana@gmail.com](mailto:ian.permana@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Banyaknya lembaga-lembaga pendidikan yang berbasis Islami. Untuk menyikapi persaingan tersebut maka dibutuhkan pembenahan dari dalam yayasan. Kondisi ini diharuskan yayasan harus menciptakan strategi agar dapat bersaing dan bertahan untuk menjalankan perekonomian yayasan. Penelitian ini bermaksud untuk merumuskan strategi meningkatkan sumber daya manusia dilingkungan Yayasan Masjid Al Ikhlas (YMAI). Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode observasi, wawancara dan fokus group diskusi. Analisis data menggunakan metode triangulasi, analisis SWOT dan FGD. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Budaya Organisasi yang erat yang saling mempengaruhi antara lingkungan kerja perusahaan dapat meningkatkan kinerja atau prestasi kerja. (2) Mendayagunakan secara optimal keuntungan kekuatan dengan cara melaksanakan tindakan kekuatan yayasan. (3) Komponen kinerja yang dapat diukur yang meliputi hasil kerja. Dengan ini harus adanya standar kerja yang menjadi acuan kerja sehingga hasil penilaian kinerja akan memberikan hasil yang objektif.

**Kata Kunci: Budaya Organisasi, Strategi, Analisis SWOT, Kinerja**

## Latar Belakang

Pertumbuhan pesat di bidang jasa penyelenggara pendidikan swasta telah mendorong lembaga-lembaga pendidikan meningkatkan kinerja sumber daya manusia mereka dalam berkompetisi untuk menjadi lembaga pendidikan yang dipilih bagi mereka yang membutuhkan, sehingga di saat bersamaan seluruh penyedia jasa pendidikan belomba-lomba menawarkan kualitas dan jasa layanan yang lebih baik. Untuk dapat menciptakan suatu keunggulan dalam berkompetisi maka perlu direncanakan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia yang akan digunakan, sebagaimana diketahui bahwa strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (Porter, 1985).

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert. Jr ( 2001 ), konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan 2 perspektif yang berbeda yaitu : (1) dari perspektif apa suatu organisasi ingin dilakukan ( *intends to do* ), dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan ( *eventually does* ). Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan

mencapai tujuan organisasi dan implementasi misinya. Artinya, bahwa para manajer memainkan peranan penting yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Sedangkan berdasarkan perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan. Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang diambil akan bersifat subyektif atau berdasarkan intuisi belaka dan mengabaikan keputusan yang lain. Konsep strategi setiap organisasi dalam mencapai tujuannya perlu merumuskan dan merencanakan langkah-langkah apa yang harus dilakukan secara terukur, terarah dan jelas

dengan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Perencanaan yang dituangkan dalam langkah-langkah itu disebut dengan strategi.

Mulyadi (2007:337) yang menyatakan bahwa: “kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan”. Pendapat yang lain mengenai definisi kinerja juga diungkapkan oleh Indra Bastian (2006: 274) yang menyatakan bahwa: Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan penskemaan strategis (strategic planning) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Pendapat yang senada juga dijelaskan oleh Veithzal Rivai (2008:14) yang mengungkapkan bahwa. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran 9 atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Berdasarkan definisi-definisi di atas, disimpulkan dua hal

sebagai berikut. Pertama, kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil akhir dari keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan yang disesuaikan dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Kedua, kinerja juga mencerminkan prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi. Konsep kinerja kemampuan setiap organisasi untuk dapat mencapai kinerja organisasi yang diharapkan berkaitan erat dengan kinerja dari sumber daya manusia yang dimilikinya, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusianya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Edgar H. Schein (2010), Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan persoalan, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang mempengaruhi semua aspek secara individu dan kelompok, Peter F. Druicker dalam buku Robert G. Owen, *Organizational Behavior in Education*. Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara

yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait. Kemudian Phithi Sithi Amnuai dalam tulisannya *HowtoBuild a Corporation Culture* dalam majalah *Asian Manajer* (September 1989), Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi dasar keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Melihat beberapa pendapat para ahli tentang budaya organisasi, dapat ditarik benang merah bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai yang dipercayai sehingga menjadi karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi.

Fakta strategi pada Yayasan Masjid Al Ikhlas adalah bahwa belum adanya suatu strategi yang dirumuskan untuk meningkatkan kinerja dari sumber daya manusia pada seluruh lini organisasi. Strategi masih menganut pola pikir apa yang pada akhirnya dilakukan organisasi.

Kondisi yang ada di objek penelitian berdasarkan hasil evaluasi internal yang dilakukan kinerja sumber

daya manusia di Yayasan Masjid Al Ikhlas di seluruh bagian belum mencapai tingkat kinerja yang mendukung kepada pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut terjadi pada seluruh unit yang ada mulai dari tenaga kerja pengajar, tenaga kerja administrasi dan tenaga kerja pendukung.

Fakta Budaya Organisasi. Berdasarkan hasil evaluasi internal, budaya organisasi di Yayasan Masjid Al Ikhlas sebagai lembaga penyelenggara pendidikan di nilai masih lemah, nilai-nilai budaya organisasi belum terangkum sebagai satu kesatuan budaya yang disepakati oleh anggota organisasi. Demikian pula dengan artifak atau bentuk kasat mata dari nilai-nilai masih berupa bagian-bagian terpisah. Hal ini dinilai menjadi faktor yang sangat penting mengingat bahwa sebagai penyelenggara pendidikan tentu harus dapat mencerminkan nilai-nilai budaya yang akan menjadi acuan dari kualitas pendidikan yang diberikan.

Fenomena kinerja pegawai di Yayasan Masjid Al Ikhlas yang dilihat dari sudut pandang kedisiplinan, peneliti mendapatkan data absensi dan data lainnya dari bagian kepegawaian sebagai berikut:

Tabel 1.1

Absensi karyawan Yayasan Masjid Al Ikhlas

No	Bulan	Jumlah	Perincian Tidak Masuk		
			Tanpa Keterangan	Sakit	Ijin
1	Januari	9	0	6	3
2	Februari	8	0	3	5
3	Maret	12	0	9	3
4	April	13	0	7	6

5	Mei	16	0	8	8
6	Juni	8	0	4	4
7	Juli	19	0	11	8
8	Agustus	7	0	5	2
9	September	14	0	9	5

Sumber :Bagian Kepegawaian (2016)

Jika kita memperhatikan tabel di atas, ketidakhadiran dari 168 jumlah pegawai masih terdapat ijin dan sakit memang tergolong sedikit, sekilas tampaknya bukan masalah besar. Tetapi sesungguhnya dalam berorganisasi hal itu dapat membawa pengaruh buruk dan akan memperlambat perkembangan Yayasan Masjid Al Ikhlas.

### Fokus Masalah

Sesuai dengan pembatasan masalah dan karakteristik penelitian tersebut yang sudah dibahas pada latarbelakang, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi di Yayasan Masjid Al Ikhlas (YMAI)
2. Meningkatkan kinerja melalui strategi budaya organisasi di Yayasan Masjid Al Ikhlas (YMAI)
3. Bagaimana kinerja di Yayasan masjid Al Ikhlas (YMAI)

### Tinjauan Pustaka

#### 1. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Hadari Nawawi (2011:267), Metode penilaian kinerja sebagai alat pemakaian perkataan teknik atau instrumen penilaian serta

dipergunakan untuk melakukan analisis pekerjaan/jabatan. Werther dan Davis, *Past based methods*, adalah penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya, kelebihan adalah jelas dan mudah diukur terutama secara kuantitatif kekurangannya adalah kinerja yang diukur tidak dapat diubah sehingga kadang-kadang justru salah menunjukkan seberapa potensi yang dimiliki seseorang. Metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja dimasa lalu para karyawan memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka, sedangkan umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian tersebut berorientasi mencakup antara lain :

#### a. Rating Scala

Dalam metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap kinerja karyawan dengan skala waktu tertentu dari rendah sampai tinggi, dan evaluasi hanya didasarkan pada pendapat

penilai, dimana penilai membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor (kreteria) yang dianggap penting terhadap pelaksanaan pekerjaan tersebut. Biasanya formulir penilaian diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja.

Kelebihan metode ini ialah dalam penyusunan dan administrasinya tidak mahal, latihan yang diperlukan penilai hanya sedikit tidak memakan waktu dan dapat dipergunakan terhadap jumlah karyawan yang besar. Kelemahannya dari metode ini antara lain sebagai berikut :

- 1) Kesulitan dalam menentukan kreteria yang relevan terhadap pelaksanaan kerjac. dan apabila kalau formulir akan digunakan untuk semua pekerja.
- 2) Adakalanya suatu kreteria adalah penting bagi pekerja tertentu tetapi mungkin tidak mencakup dalam formulir penilaian.
- 3) Apabila kreteria prestasi kerja tertentu sulit untuk didefinisikan, maka formulir isian bisa jadi berisi variabel-variabel kepribadian-kepribadian yang tidak relevan juga dapat mengurangi arti penilaian.
- 4) Hasil yang diperoleh dari formulir dan prosedur yang di standarisasikan tidak selalu berhubungan dengan pelaksanaan kerja.

#### b. Checklist

Metode penilaian checklist biasanya penilai adalah atasan langsung, dan pada

metode ini menggunakan kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakter-karakter karyawan, sehingga penilai tinggal memilihnya.

Pada checklist ini terdapat item-item yang masing-masing diberi bobot, dan pemberian bobot ini memungkinkan penilai dapat dikuantifikasikan sehingga skor total dapat ditentukan. Metode checklist dapat memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, walaupun metode ini praktis dan terstandarisasi, tetapi didalam penggunaan kalimat-kalimat yang umum hal ini dapat mengurangi keterkaitan dengan pekerjaan. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*)

Metode ini merupakan metode penilaian yang berdasarkan pada catatan - catatan penilaian yang memperhatikan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek didalam hal pada saat pelaksanaan kerja, berbagai peristiwa tersebut dicatat selama peristiwa evaluasi terhadap setiap karyawan.

Kemudian peristiwa ini dibagi menjadi beberapa katagori, seperti : pengendalian bahaya, metode ini sangat berguna untuk bahan masukan kepada karyawan, sehingga dapat mengurangi kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan. Kelemahannya, bahwa para atasan sering tidak berminat mencatat

peristiwa-peristiwa atau cenderung mengada-ada dan bersifat subyektif.

d. Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Methode*)

Pada metode ini, dimana tenaga ahli yang diwakilkan dari personalia turun ke lapangan dan membantu para atasan langsung dalam penilaian mereka. Tenaga ahli dari personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan.

Kemudian tenaga ahli ini mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut, evaluasi dikirim kepada atasan langsung untuk review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai, tenaga ahli personalia dapat mencatat penilaian tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

e. Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Metode ini didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Tes yang dilakukan dapat berupa tes tertulis atau pengalaman keterampilan.

f. Metode Evaluasi Kelompok

Pada metode ini penilaian biasanya dilakukan oleh atasan langsung dan kegunaan dari pada penilaian kelompok ini untuk pengambilan keputusan, kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasi karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek

dengan membandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2000:303-304), mengklasifikasikan penilaian kinerja menjadi tiga kriteria, yaitu sebagai berikut :

- a. Pendekatan trait, pendekatan penilaian kinerja yang lebih fokus pada orang, pendekatan ini melakukan perbandingan terhadap trait atau karakteristik individu seperti inisiatif, loyalitas dan kemampuan pengambilan keputusan.
- b. Pendekatan perilaku, pendekatan ini lebih fokus pada proses dengan melakukan penilaian kinerja berdasarkan perilaku yang tampak dan mendukung kinerja seseorang.
- c. Pendekatan hasil adalah pendekatan yang lebih fokus pada capaian atau produk. Metode penilaian kinerja yang menggunakan pendekatan hasil seperti metode *management by objective* (MBO). Tercapainya tujuan perusahaan tidak tergantung dari peralatan yang modern dan sarana prasarana yang lengkap, tetapi justru tergantung manusia yang menjalankan pekerjaan tersebut.

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan. Setiap organisasi atau perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja dengan

harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

### **Kerangka Pemikiran**

Dalam penelitian yang dilakukan penulis, menitikberatkan pada upaya Yayasan Masjid Al Ikhlas untuk membangun nilai-nilai organisasi yang merupakan bagian dari pembentukan budaya organisasi, menjadi salah satu strategi meningkatkan kinerja sumberdaya manusia dengan tujuan akhir peningkatan kualitas pendidikan yang diberikan. Sebagai lembaga organisasi penyelenggara pendidikan berbasis agama Islam yang berbentuk badan hukum yayasan, manajemen YMAI terdiri dari unsur aktivis masyarakat dari berbagai latar belakang.

Dalam bidang pendidikan tenaga pengajar atau guru merupakan sumber daya manusia yang berperan inti bagi hasil keluaran jasa organisasi yaitu perilaku dan prestasi siswa yang mengikuti pendidikan pada sekolah-sekolah yang berada atau dimiliki oleh YMAI.

Proses belajar dan mengajar terkait erat dengan orangtua siswa yang tentunya memiliki harapan akan keberhasilan putra-putri nya mendapatkan ilmu

pengetahuan dan prestasi serta perilaku ideal sesuai dengan tatanan norma dan nilai yang identik dengan keunggulan pendidikan yang dijanjikan oleh YMAI.

### **HASIL PENELITIAN**

#### **Matrix SWOT**

Analisis SWOT menggunakan teknik atau alat yang disebut Matriks SWOT untuk mengaudit atau menilai sebuah organisasi beserta lingkungannya. Dalam kerangka analitis perumusan strategi, Analisis SWOT merupakan langkah pertama dalam Tahap Pencocokan.

Gambaran yang skematis dari Matriks SWOT ditampilkan pada figur di bawah ini. Perhatikan bahwa sebuah Matriks SWOT terdiri atas sembilan sel. Sebagaimana ditunjukkan, ada empat sel faktor utama, empat sel strategi, dan satu sel yang dibiarkan kosong (sel kiri atas).

Berdasarkan dari proses wawancara yang sudah dilakukan pada tahap sebelumnya. Peneliti merangkum untuk disajikan dalam table matrix SWOT, dimaksud untuk mempermudah dalam proses penyajian

### Matrix SWOT

<p style="text-align: center;">INTERNAL</p> <p style="text-align: center;">EKSTERNAL</p>	<p><b>STRENGHT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesadaran religiusitas yang tinggi para pegawai sebagai motivasi spiritual untuk berkembang.</li> <li>2. Kerukunan dan kesatuan yang erat.</li> <li>3. Jumlah peminat siswa yang banyak.</li> <li>4. Lembaga yang nuansa pendidikan bernafaskan Islam.</li> <li>5. Lembaga pendidikan formal, juga merupakan lembaga dakwah.</li> </ol>	<p><b>WEAKNESSS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas dan kualitas pegawai yang belum memuaskan</li> <li>2. Dana pendidikan yang masih kurang</li> <li>3. Metode pengajaran yang masih tradisional</li> <li>4. Sarana dan prasarana penunjang yang belum cukup dan belum lengkap</li> </ol>
<p><b>OPPORTUNITIES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keimanan dan ketakwaan yang menjadi atas pertama dalam pembangunan</li> <li>2. Keberhasilan pembangunan jangka panjang pertama</li> <li>3. Harapan umat Islam yang besar terhadap lembaga pendidikan Islam</li> <li>4. Kerjasama dengan berbagai instansi dalam maupun luar negeri yang terbuka lebar</li> </ol>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat periklanan pada media cetak maupun tayang untuk menarik minat orang tua</li> <li>2. Memastikan hasil output siswa baik dan berkompeten</li> <li>3. Berkoordinasi lebih baik lagi dengan lembaga Islam lainnya</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengadakan microteaching para guru untuk mengupdate pengetahuan pengajaran</li> <li>2. Melakukan rapat perihal dana SPP dan lainnya</li> <li>3. Mengadakan peralatan proses pengajaran</li> </ol>
<p><b>THREATS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dampak negative dari kemajuan teknologi dan globalisasi</li> <li>2. Dana pemerintah yang dialokasikan belum memadai serta kemampuan ekonomi masyarakat yang masih terbatas</li> <li>3. Kompetisi yang mencekam dengan beberapa perguruan Islam lainnya</li> </ol>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memblok situs-situs yang mengganggu proses belajar mengajar di lab computer</li> <li>2. Melakukan pendekatan persuasive dengan para siswa</li> <li>3. Melakukan permintaan peningkatan dana dari pemerintah</li> <li>4. Melakukan studi banding di sekolah Islam lainnya</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan motivasi terhadap tenaga pengajar</li> <li>2. Manfaatkan dengan baik fasilitas yang sudah ada</li> <li>3. Konsisten dalam bekerja/proses pengajaran</li> <li>4. Memastikan menjalankan kurikulum pengajaran dengan baik</li> </ol>

Sumber : (FGD 14 November 2016)

**Tabel 1**  
**Faktor Strategi Internal**

Faktor-faktor strategi internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
<b>KEKUATAN:</b>				
1. Kesadaran religiusitas yang tinggi para pegawai sebagai motivasi spiritual untuk berkembang.	0.20	4	0.80	Lebih ditingkatkan pemberian motivasi
2. Kerukunan dan kesatuan yang erat.	0.15	4	0.60	Harus dipertahankan
3. Jumlah peminat siswa yang banyak.	0.15	4	0.60	Tetap konsisten dalam penerimaan siswa
4. Lembaga yang nuansa pendidikan bernafaskan Islam.	0.20	3	0.60	Perlu hati-hati banyak tantangan baru
5. Lembaga pendidikan formal, juga merupakan lembaga dakwah.	0.10	3	0.30	diperhatikan
<b>KELEMAHAN:</b>				
1. Kuantitas dan kualitas pegawai yang belum memuaskan	0.02	2	0.04	Ditingkatkan mengadakan pelatihan
2. Dana pendidikan yang masih kurang	0.05	3	0.15	Perhatikan dan diajukan
3. Metode pengajaran yang masih tradisional	0.05	3	0.15	Diadakan microteaching
4. Sarana dan prasarana penunjang yang belum cukup dan belum lengkap	0.08	2	0.16	Segera dilengkapi
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.40</b>	

Sumber : (FGD 14 November 2016)

4 SB 3.40	3 DRR	2 RR	1 DIRR
↓			

Keterangan :

SB : Sangat Baik

DRR : Di Atas Rata-Rata

RR : Rata-Rata

DIRR : Di Bawah Rata-Rata

Komentar:

Hasil dari factor strategi internal pada Yayasan Islam Al Ihklas yaitu kondisi internal tergolong Diatas Rata-rata cenderung Sangat baik, sehingga seluruh komponen yang ada pada yayasan tetap konsisten dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

**Tabel 2**  
**Faktor Strategi Internal**

Faktor-faktor strategi eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
<b>PELUANG:</b>				
1. Keimanan dan ketakwaan yang menjadi atas pertama dalam pembangunan	0.20	4	0.8	Peluang yayasan
2. Keberhasilan pembangunan jangka panjang pertama	0.20	3	0.6	-
3. Harapan umat Islam yang besar terhadap lembaga pendidikan Islam	0.15	4	0.6	diperhatikan dan hati-hati
4. Kerjasama dengan berbagai instansi dalam maupun luar negeri yang terbuka lebar	0.00	4	0.2	perhatikan dan jalankan
<b>ANCAMAN:</b>				
1. Dampak negative dari kemajuan teknologi dan globalisasi	0.10	3	0.3	Monitoring siswa
2. Dana pemerintah yang dialokasikan belum memadai serta kemampuan ekonomi masyarakat yang masih terbatas	0.05	2	0.1	Sesuaikan anggaran dan pembiayaan
3. Kompetisi yang mencekam dengan beberapa perguruan Islam lainnya	0.25	4	1	Diperhatikan dalam masalah ini
<b>TOTAL</b>	1.00		3.60	

Sumber : (FGD 14 November 2016)

4 SB3.60	3 DRR	2 RR	1 DIRR
↓			

Keterangan :

SB : Sangat Baik

DRR : Di Atas Rata-Rata

RR : Rata-Rata

DIRR : Di Bawah Rata-Rata

Komentar:

Hasil dari factor strategi eksternal pada Yayasan Islam Al Ikhlas yaitu kondisi internal tergolong Sangat baik, manajemen harus lebih memperhatikan peluang-peluang yang ada manfaatkan semua peluang dengan kekuatan internal, tetap konsisten dalam menghadapi ancaman eksternal.

## Pembahasan

### 1. Budaya Organisasi di Yayasan

#### Masjid Al Ikhlas (YMAI)

Hubungan yang erat, yang saling mempengaruhi antara lingkungan kerja perusahaan. Maka pegawai akan termotivasi untuk berkerja dengan baik dengan memberikan kinerja atau prestasi kerja yang lebih, karena mereka menemukan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, mitra yang baik dengan sesama rekan kerja, peraturan dan kebijakan perusahaan yang netral dan adil serta kompensasi yang diterima atas prestasi kerja yang telah dicapainya.

### 2. Strategi Yayasan Masjid Al Ikhlas (YMAI)

#### a. Kekuatan menghadapi Peluang

- 1) Membuat periklanan pada media cetak maupun tayang untuk menarik minat masyarakat
- 2) Memastikan hasil output siswa baik dan berkompeten
- 3) Berkoordinasi lebih baik lagi dengan lembaga Islam lainnya

#### b. Pemanfaatan Peluang dalam meminimalkan Kelemahan

- 1) Mengadakan microteaching para guru untuk mengupdate pengetahuan pengajaran

- 2) Melakukan rapat perilah dana SPP dan lainnya
- 3) Mengadakan peralatan proses pengajaran

#### c. Menggunakan Kekuatan dalam mengatasi Ancaman

- 1) Memblok situs-situs yang mengganggu proses belajar mengajar di lab computer
- 2) Melakukan pendekatan persuasive dengan para siswa
- 3) Melakukan permintaan peningkatan dana dari pemerintah
- 4) Melakukan studi banding di sekolah Islam lainnya

#### d. Bertahaan dengan cara mengurangi Kelemahan serta menghindari Ancaman

- 1) Memberikan motivasi terhadap tenaga pengajar
- 2) Manfaatkan dengan baik fasilitas yang sudah ada
- 3) Konsisten dalam bekerja/proses pengajaran
- 4) Memastikan menjalankan kurikulum pengajaran dengan baik

#### e. Komentar Internal Faktor Strategi (IFAS)

Hasil dari factor strategi internal pada Yayasan Islam Al Ikhlas yaitu kondisi internal

tergolong Diatas Rata-rata cenderung Sangat baik, sehingga seluruh komponen yang ada pada yayasan tetap konsisten dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

f. **Komentar Eksternal Faktor Strategi (EFAS)**

Hasil dari factor strategi eksternal pada Yayasan Islam Al Ikhlas yaitu kondisi internal tergolong Sangat baik, manajemen harus lebih memperhatikan peluang-peluang yang ada manfaatkan semua peluang dengan kekuatan internal, tetap konsisten dalam menghadapi ancaman eksternal.

g. **Komentar Matrix Space**

Mendayagunakan secara optimal keuntungan kekuatan keuangan dengan cara melaksanakan tindakan tindakan kekuatan yayasan yaitu, nama besar yayasan, Sumber Daya Manusia yang berkualitas, kondisi keuangan baik dan pemanfaatan potensi Sumber Daya Manusia.

3. **Kinerja di Yayasan Masjid Al Ikhlas (YMAI)**

Hasil diskusi mencerminkan bahwa kinerja yang ada di lingkungan Yayasan Masjid Al Ikhlas yaitu cukup baik. Hal ini didasarkan oleh

pernyataan petinggi-petinggi yayasan, perlu kiranya manajemen yayasan melakukan evaluasi kinerja untuk meningkatkan kinerja pegawai demi tercapainya visi dan misi Yayasan Masjid Al Ikhlas (YMAI).

Dapat disimpulkan bahwa diperlukan standar kinerja yang jelas dalam memberikan penilaian kinerja. Standar penilaian kinerja tersebut memiliki komponen kinerja yang dapat diukur yang meliputi hasil kerja (tingkat pencapaian kerja), pegawai yang melaksanakan kerja (individu), bukti kerja (konkret maupun non konkret), dan adanya standar kerja yang menjadi acuan kerja sehingga hasil penilaian kinerja akan memberikan hasil yang obyektif

Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kerja di Yayasan Masjid Al Ikhlas (YMAI) sudah tergolong baik. Hal ini juga didasarkan pada hasil pengamatan oleh peneliti, bahwa kualitas kerja di Yayasan Masjid Al Ikhlas (YMAI) sudah terlihat baik, walaupun masih perlu peningkatan.

**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian di Yayasan Masjid Al Ikhlas (YMAI), maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

1. Budaya Organisasi, hubungan yang erat yang saling mempengaruhi antara lingkungan kerja perusahaan.

Maka pegawai akan termotivasi untuk berkerja dengan baik dengan memberikan kinerja atau prestasikerja yang lebih, karena mereka menemukan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, mitra yang baik dengan sesama rekan kerja, peraturan dan kebijakan perusahaan yang netral dan adil serta kompensasi yang diterima atasprestasikerja yang telahdicapainya.

## 2. Strategi Yayasan

### a. KomentaInternal Faktor Strategi (IFAS)

Hasildari factor strategi internal padaYayasan Islam Al Ihklas yaitu kondisi internal tergolong Diatas Rata-rata cendrung Sangat baik, sehingga seluruh komponen yang ada pada yayasan tetap konsisten dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

### b. KomentaEksternal Faktor Strategi (EFAS)

Hasildari factor strategi eksternal pada Yayasan Islam Al Ihklas yaitu kondisi internal tergolong Sangat baik, manajemen harus lebih memperhatikan peluang-peluang yang ada manfaatkan semua peluang dengan kekuatan internal, tetap konsisten dalam menghadapi ancaman eksternal.

### c. Komenta Matrix Space

Mendayagunakan secara optimal keuntungan kekuatan keuangan dengan cara melaksanakan tindakan-tindakan kekuatan yayasan yaitu, nama besar yayasan, Sumber Daya Manusia yang berkualitas, kondisi keuangan baik dan pemanfaatan potensi Sumber Daya Manusia.

## 3. Kinerja

Standar kinerja yang jelas dalam memberikan penilaian kinerja. Standar penilaian kinerja tersebut memiliki komponen kinerja yang dapat diukur yang meliputi hasil kerja (tingkat pencapaian kerja), pegawai yang melaksanakan kerja (individu), bukti kerja (konkret maupun non konkret), dan adanya standar kerja yang menjadi acuan kerja sehingga hasil penilaian kinerja akan memberikan hasil yang obyektif

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini saran yang ingin peneliti sampaikan khususnya kepada instansi pendidikan yang menjadi obyek penelitian yaitu Yayasan Masjid Al Ikhlas (YMAI) adalah sebagai berikut.

4. Sesama pegawai harus lebih menjalin hubungan dilingkungan kerja maupun diluar, agar terjalin rasa peduli, sehinga tercapainya

- budaya organisasi yang baik dan memberikan dampak positif.
5. Hasil focus group diskusi perihal strategi Yayasan yang menyangkut internal maupun eksternal, harus dilaksanakan untuk berkembangnya Yayasan Masjid Al Ikhlas dimasa mendatang.
  6. Mengevaluasi kembali daftar penilaian pekerjaan pegawai, agar mengikuti paradigma terkini, sehingga dapat dan mampu memberikan pelayanan optimal kepada siswa dan orang tua murid, sehingga mendapat kesan positif kepada masyarakat

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Keunggulan*, BPFEUGM, Yogyakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2006, *Evaluasi Kinerja SDM*, Refika Aditama, Bandung.
- Ardana, Mujiati dan Utama, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian suatu pendekatan Praktik*, Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Asri, 1986, *Manajemen Perusahaan dan Pendekatan Operasional*, BPFEUGM, Yogyakarta.
- Bastian, *Budaya Organisasi dalam Lingkungan Kerja*, Bandung PT Rineka Cipta 2007
- Freddy Rangkuti. “*Analisis SWOT membedah kasus bisnis*”. Jakarta Erlangga 2015
- George R. Terry, 2010, *Prinsip prinsip Manajemen*, Bumi aksara, Jakarta.
- Handoko, 2003, *Manajemen*, BPFEUGM, Yogyakarta.
- Hariandja, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta.
- Hasibuan, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Ishak Arep dan Tanjung, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Trisakti, Jakarta.
- Mulyadi, *Membangun kinerja sumber daya manusia yang efektif*, Bumi Aksara 2007
- Profil Yayasan Masjid Al Ikhlas YMAI 2015
- Phiti sithi amnuai. “how to build a coporation culture” Asian Manager 1989
- Porter, organizational citizenship behavior and culture, Jakarta, Tempo 1985
- Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, jakarta, gamedia 2008
- Robbins dan Coulter, 2007, *Manajemen Jilid Satu*, Rineka Cipta, Jakarta
- Stoner, freeman dan Gilbert, organizational culture, jakarta, gamedia, 2001
- Simamora, Henry, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : STIE YPKN.
- Sutrisno, Edy, 2010, *Budaya Organisasi*, Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Suwanto dan Donni Junio 2011

- Tohardi, Ahmad. 2002, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Mandar Maju.
- Umar Nimran, budaya organisasi dalam kerja, jakarta, gramedia, 2013
- Veithzal Rivai. 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Wirawan, 2012, *Profesi dan Standar Evaluasi*, Yayasan & UHAMKA PRESS, Jakarta.
- Dewita Heriyanti Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Nasional Sebagai Variabel Intervening PT. (persero) PLN APJ Semarang.
- Triyogo Agung Wibowo (2008) dalam tesisnya "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan BRI Cabang Semarang.
- Nugi Keran (2012) dalam tesisnya "Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Bintang Timur Tangerang.
- I Made Yusa Dharmawan (2011) dalam tesisnya " Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin Kerja Dan Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Nikki Denpasar Bali.
- Diah Indiana Dewi (2012) dalam tesisnya " Pengaruh Kompensasi dan Penilaian Kinerja Terhadap Employee Engagement di PT. Jasa Asuransi Indonesia (Persero) Jakarta.
- Adrid Indaryanto (2008) dalam tesisnya "Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Apprencites.