

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

2.1.1 Kepemimpinan Kepala Madrasah

Secara umum kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang diorganisir menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan (Dadang, 2011, h. 125). Kepemimpinan juga diartikan sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan (Rivai, 2012, h. 121)..

Sujak (2009, h. 120) dalam bukunya “Kepemimpinan: Manajer (*Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*)” mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah pola hubungan antar individu yang menggunakan wewenang dan pengaruh terhadap orang lain atau sekelompok orang agar terbentuk kerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas (Sujak, 2009, h. 120).

Kepemimpinan sampai hari ini memiliki kedudukan sangat penting dalam menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi, karena menyangkut perilaku seorang pemimpin dalam rangka mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerjasama dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi juga memiliki peran yang sangat besar dalam membangun hubungan antar individu dan membentuk nilai organisasi yang

dijadikan sebagai pondasi dasar bagi pencapaian tujuan organisasi. Pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi dapat dilihat sebagai efek kepemimpinan langsung dan tidak langsung.

Selanjutnya, kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang mempunyai peranan penting dalam mengembangkan kualitas pendidikannya. Istilah kepala madrasah mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala madrasah. Kepala sekolah sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan, apa, bagaimana, bila mana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif sehingga seorang kepala madrasah harus memiliki kompetensi atau kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan sesuatu yang diinginkan oleh pemimpin (Rivai dan Deddy, 2012, h. 34). Wahjosumidjo (2010, h. 70) mengemukakan bahwa kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan pembelajaran atau dimana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.

Berdasarkan penjelasan diatas peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang kepala madrasah agar dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang

dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu dimasa yang akan datang.

Secara umum, kepala madrasah perlu memiliki kemampuan yang menunjang perannya dalam pengambilan keputusan, mencakup kemampuan akal yang cerdas, jiwa yang mantap, dan jasmani yang kuat. Koswara, Deni dan Halimah (2008, h. 9-10) mengemukakan beberapa syarat-syarat penting yang harus dimiliki oleh kepala sekolah di antaranya sebagai berikut ; 1) Memahami dan bisa melaksanakan metode serta teknik pengambilan keputusan yang efektif dan efisien sesuai potensi, waktu, kondisi dan situasi yang ada, 2) Memiliki strategi dalam hal pengambilan keputusan yang jelas, efektif dan efisien, 3) Mampu bekerjasama, berpartisipasi, berkolaborasi, dalam sebuah kesatuan *teamwork* dengan *stakeholder* sekolah sesuai kebutuhan dan tugas serta wewenang dalam pengambilan keputusan bersama, 4) Bersikap jujur dan adil terhadap setiap situasi dan keadaan, 5) Memiliki profesionalitas dalam hal kepemimpinan pendidikan dan pengambilan keputusan, 6) Mampu mengelola setiap potensi pendapat, keahlian dan kemampuan lainnya, dan 7) Memiliki deskripsi konsep mutu meliputi input, proses dan *ouput*.

Selanjutnya, Sutarto (2006, h. 8) juga mengemukakan bahwa kepala sekolah dapat dikatakan berprestasi kepemimpinannya apabila memiliki sifat-sifat *Intelegence* (kecerdasan), *Supervisory ability* (kemampuan mengawasi), *Inisiative* (inisiatif), *self assurance* (Perlindungan diri atau ketegangan) dan *individuality* (kepribadian).

Penjelasan tersebut didukung dengan firman Allah SWT yang terdapat dalam Q.s.Al-Baqarah/2: 247 sebagai berikut:

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

Terjemahnya: Nabi mereka mengatakan kepada mereka sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu, mereka menjawab: Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan dari padanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang banyak? “(Nabi mereka) berkata: sesungguhnya Allah telah memilihnya menjadi rajamu dan menganugrahinya ilmu yang dikehendakinya. Dan Allah maha luas pemberiannya lagi maha mengetahui” (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2011, h. 60).

Setiap orang yang diangkat menjadi pemimpin didasarkan atas kelebihan-kelebihan yang dimilikinya dan pada orang yang dipimpin. Masing-masing orang mempunyai kelebihan disamping kekurangan-kekurangannya. Saat keadaan tertentu dan pada waktu tertentu kelebihan-kelebihan itu dapat digunakan untuk bertindak sebagai pemimpin.

Kepemimpinan berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar berbuat sesuatu guna menyukseskan program-program kerja yang telah dirumuskan. Sebagai seseorang yang bertanggung jawab penuh dalam sebuah lembaga pendidikan, kepala sekolah diharuskan menciptakan situasi belajar mengajar yang kondusif bagi siswa maupun bagi tenaga pendidik, sehingga terjadi sinergitas dalam kegiatan belajar mengajar, baik itu dari siswa-siswi maupun dari tenaga pendidik.

Subroto (2010, h. 62) mengemukakan bahwa kepala sekolah mempunyai lima fungsi utama yakni ; 1) Bertanggung jawab atas keselamatan, kesejahteraan dan perkembangan murid-murid yang ada di lingkungan sekolah, 2) Bertanggungjawab atas keberhasilan dan kesejahteraan profesi guru, 3) Berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi murid-murid dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain, 4) Bertanggungjawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu, 5) Bertanggung jawab untuk mempromosikan murid-murid terbaik melalui berbagai cara.

Fungsi utama tersebut sesuai dengan firman Allah SWT dalam Q.s. Al-Baqorah/2: 30 sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Terjemahnya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui" (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2011, h. 6).

Ayat tersebut menjelaskan bahwa jabatan kepala madrasah yang diberikan kepada seseorang merupakan amanah yang harus dilaksanakan secara sungguh-sungguh dan profesional, karena kelak akan dipertanggung jawabkan kepada Allah swt. Kepala madrasah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan

madrasah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah kerana ia merupakan orang yang memegang amanah sebagai pemimpin di lembaganya. Oleh karena itu, Ia harus membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan dan harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik

Pada dasarnya tugas kepala madrasah itu sangat luas dan kompleks. Rutinitas kepala madrasah menyangkut serangkaian pertemuan interpersonal secara berkelanjutan dengan murid, guru dan orang tua, atasan dan pihak-pihak terkait lainnya. Menurut Wahjosumidjo (2010, h. 72), ada empat macam tugas penting seorang pemimpin ; 1) Mendefinisikan misi dan peranan organisasi (*involves the definition of the institutional organizational mission and role*), 2) Fungsi kedua seorang pemimpin adalah merupakan perwujudan organisasi (*the institutional embodiment of purpose*), 2) Mempertahankan keutuhan organisasi (*to defend the organization's integration*), 3) Tugas terakhir seorang pemimpin adalah mengendalikan konflik internal yang terjadi dalam organisasi (*the ordering of internal conflict*).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus dapat berperan sebagai pelatih dan koordinator dengan fungsi

utamanya ialah membantu kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja secara efisien. Adapun bantuan yang dapat diberikan pemimpin pendidikan pada kelompoknya ialah menetapkan prosedur kerja untuk mencapai tujuan kelompok dan menciptakan suasana kerjanya sehat dan menyenangkan.

Dunia pendidikan menuntut pihak yang terlibat di dalamnya agar memiliki keterampilan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Keterampilan kepala madrasah dalam hal ini dimaksudkan sebagai bekal bagi mereka agar dapat melaksanakan manajemen pendidikan secara lebih baik. Melalui keterampilan tersebut diharapkan kepala madrasah dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.

Menurut Mutohar (2013, h. 237-238) ada beberapa keterampilan yang harus diperhatikan dalam melaksanakan kepemimpinan kepala sekolah agar bisa berhasil dengan baik, di antaranya sebagai berikut: (1) *Technical skills*, dalam hal ini kepala sekolah harus menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur serta teknik melakukan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan dan mendayagunakan sarana prasarana untuk mendukung kegiatan khusus tersebut, (2) *Human skills*, kompetensi ini berkaitan dalam memahami perilaku manusia dalam proses kerja sama, kemampuan dalam memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis, mampu berperilaku yang dapat diterima; (3) *Conceptual skills*, kemampuan

analisis, berpikir rasional, ahli dan cakap dalam berbagai macam konsepsi, mampu menganalisis berbagai kejadian, mampu mengantisipasi berbagai perintah, mampu mengenali berbagai macam kesempatan dan problem-problem sosial.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah ditujukan kepada upaya mencapai tujuan pendidikan pada umumnya dan kedewasaan anak didik pada khususnya. Kepala sekolah harus mampu mengembangkan kemampuan profesional guru, mengembangkan program supervisi, serta mendorong guru-guru untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepala madrasah juga harus membangkitkan inspirasi guru menciptakan kerjasama antar guru, menciptakan kerjasama antar staf, mengembangkan program supervisi, pengelolaan kegiatan pembelajaran, mengatur program pengembangan dan melaksanakan kegiatan lain yang erat kaitannya dengan pencapaian tujuan pendidikan.

Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif sangat menentukan keberhasilan madrasah. Madrasah yang efektif atau sukses hampir selalu ditentukan kepemimpinan kepala madrasahlah sebagai kunci kesuksesan. Kepala madrasah tidak hanya memberi layanan jasa tetapi juga memelihara segala sesuatunya secara lancar dan terus-menerus dengan memelihara kerukunan, mencurahkan waktu, energi, intelek dan emosi untuk memperbaiki madrasah. Kepala madrasah merupakan sosok unik membantu madrasah dalam menentukan kebijakan tentang apa yang dapat dilakukan, memberi

arahan atau dorongan dan keterampilan untuk membuat perkiraan *image* sebelumnya. Kepemimpinan kepala madrasah efektif selalu dikaitkan dengan kedudukan sebagai pengelola pembelajaran, pemimpin inspirasional, pengelola sumber daya, pakar organisasi, pemimpin kultural dan penasihat atau pelindung guru.

Rivai dan M. Deddy (2009, h. 35) menjelaskan bahwa kriteria kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah sebagai berikut: 1) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif; 2) Dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan; 3) Mampu menjalani hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan; 4) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah; 5) Mampu bekerja dengan tim manajemen sekolah; 6) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.

Secara khusus dibidang pendidikan formal, produktifitas madrasah ditentukan tiga fungsi utama yaitu: fungsi administrator, psikologis, ekonomi. Ketiga fungsi tersebut menentukan tinggi rendahnya tingkat produktifitas madrasah. Produktifitas merupakan kriteria, pencapaian kerja yang diterapkan kepada individu, kelompok dan organisasi. Sebaliknya produktifitas hanya memerlukan kreatifitas. Produktifitas meliputi: prestasi akademis, kreatifitas dan pemimpin. Untuk menetapkan administrasi pendidikan di madrasah

sebagai lembaga pendidikan harus diperhatikan unsur-unsur penting dalam kegiatan pendidikan di madrasah. Murid yang diproses akan menjadi *ouput* madrasah, guru dan personil lain yang membantu dalam proses belajar. Kurikulum yaitu kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan di madrasah mencakup materi yang harus dikuasai murid, alat bantu yang dipergunakan dalam kegiatan belajar mengajar di madrasah meliputi: alat pelajaran, alat perlengkapan, gedung dan ruang belajar serta keuangan, faktor-faktor lain yang harus digunakan dan diperlukan untuk mempertinggi dan meningkatkan efektif proses belajar mengajar.

Penentuan kriteria kepemimpinan kepala madrasah tidak akan terlepas dari tanggung jawab. Maksudnya tidak menggunakan kekuasaan yang telah diberikan untuk kepentingan dirinya sendiri atau komunitas dalam kekuasaan tersebut digunakan untuk mengatur orang dengan cara yang baik.

Kedudukan kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah merupakan tanggung jawab besar bagi siapapun yang menjabatnya. Kepala madrasah merupakan pemimpin yang melakukan manajemen pendidikan di setiap madrasah agar dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Sejalan dengan hal itu, kepala madrasah hendaknya memiliki jiwa kepemimpinan yang mampu mengarahkan, memotivasi, dan membangkitkan semangat guru, karyawan, dan siswanya.

Mulyasa (2013: 100-101) menjelaskan bahwa fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang meliputi beberapa fungsi yakni: 1) fungsi manajerial, fungsi manajerial kepala sekolah meliputi menyusun perencanaan sekolah

untuk berbagai tingkatan perencanaan. mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan. memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal, dalam hal ini seorang kepala madrasah mesti mampu menataap kedepan; 2) fungsi administrator, kepala sekolah dituntut harus memiliki kemampuan yang baik dalam hal mengatur jalannya organisasi. Kepala sekolah sebagai administrator berperan sebagai pengatur penataaksanaan sistem administrasi pada bidang-bidang: kesiswaan, kurikulum dan pembelajaran, personil, keuangan, tata usaha, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat, dengan berorientasi pada program kegiatan : mengelola Administrasi KBM dan BK; 3) Fungsi *inovator*, Kepala sekolah sebagai inovator dalam hal mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif, diharapkan agar memberikan keleluasaan kepada guru agar dapat mengembangkan proses pembelajaran di dalam kelas serta mempelajari dan memahami model-model pembelajaran baru yang dapat meningkatkan kegiatan belajar di sekolah; 4) Fungsi *leader*, Kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin) di mana membawahi dan mengayomi semua sumber daya manusia di sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah adalah penanggungjawab dalam membimbing dan mengarahkan pelaksanaan keseluruhan proses pendidikan di sekolah yang dilakukan oleh seluruh unsur warga sekolah; 7) Fungsi Supervisor, Kepala Sekolah Sebagai Supervisor berfungsi untuk membimbing, membantu dan mengarahkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk menghargai dan melaksanakan prosedur-prosedur pendidikan guna menunjang terwujudnya mutu pendidikan.

Muchlas Saimin (2009, h. 12) mengemukakan beberapa indikator kepemimpinan kepala sekolah yang meliputi: 1) merencanakan; 2) mengorganisasikan; 3) pelaksanaan dan 4) evaluasi. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan indikator-indikator tersebut agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Tujuan tersebut dapat dikerjakan secara bersama-sama agar dapat tercapai dengan baik. Kepemimpinan kepala sekolah akan menentukan kualitas pendidikan, karena kepemimpinan kepala madrasah penentu kebijakan pada situasi apapun.

Dari uraian diatas maka dapat disintesisakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah peran kepala sekolah menatap ke depan dalam artian mampu menjabarkan dan menjalankan visi dan tujuan dari organisasi yang dipimpinnya, bimbingan dan mengarahkan setiap elemen yang ada dalam madrasah dan mampu menginspirasi, perilaku hubungan yang komunikatif, kolaboratif dan empati, dan kemampuan meningkatkan prestasi akademik, pengelolaan sumber daya, inovasi dan perbaikan berkelanjutan, evaluasi dan pemantauan serta pengambilan keputusan .

2.1.2 Konsep Budaya Organisasi

Menurut Zamroni (Moeljono, 2016, h. 149) budaya organisasi sekolah dapat dideskripsikan sebagai pola nilai-nilai, norma-norma, sikap, persepsi, pikiran-pikiran, ide-ide, atau perilaku yang dibentuk dalam perjalanan panjang sekolah dan diyakini oleh warga sekolah serta berfungsi sebagai suatu pedoman dalam memecahkan masalah-masalah di

sekolah. Karena itu budaya sekolah harus dapat menjadi rujukan warga sekolah (kepala sekolah, guru, siswa) dalam menghadapi tantangan untuk menjadi sekolah modern,

Menurut (Sutrisno, 2019, h. 120) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan tata nilai yang disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang sifatnya dinamis dan mampu untuk meningkatkan produktivitas organisasi”. Dinamika dalam budaya organisasi bukan berarti selalu berubah-ubah akan tetapi sesuatu yang dianggap penting dalam organisasi harus dipertahankan. Menurut Phithi Sithi Ammuai dalam (Arianty, 2015, h. 20) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi.

Menurut Sulaksono (2015, h. 45) mendefinisikan bahwa 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 yang terkait diatas. Menurut (Ernawan, 2011, h. 34) mengemukakan bahwa “budaya organisasi merupakan sistem makna atau nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi”. Sistem makna dan nilai tersebut nantinya

mencari karakteristik khas suatu organisasi dan akan membuat organisasi berbeda dengan organisasi lain. Karyawan yang mampu memahami karakteristik khas tersebut akan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh budaya organisasi tersebut

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat maknai bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma yang dianut bersama yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya.

Menurut (Ganyang, 2018, h. 23) secara garis besar budaya organisasi memiliki beberapa unsur sebagai berikut: 1) Nilai-nilai; hal ini menjadi kebiasaan yang ada di dalam organisasi dan telah berlangsung selama bertahun-tahun menjadi nilai-nilai yang tertulis maupun tidak tertulis sebagai pedoman bagi anggota organisasi tersebut; 2) Sikap yang sama yang ditunjukkan seluruh anggota organisasi dalam menghadapi berbagai kondisi di dalam organisasi; 3) Perilaku; perbuatan yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi dalam berbagai kondisi yang ada; 4) Identitas; karakteristik tetap dan menyeluruh yang dimiliki oleh suatu organisasi; 5) Pembeda; Nilai-nilai, sikap, perilaku dan identitas yang dimiliki oleh suatu organisasi yang menjadi pembeda dari organisasi lainnya, baik yang memiliki aktivitas pada bidang yang sama atau yang beda.

Menurut (Tika, 2014) unsur-unsur dalam budaya organisasi, sebagai berikut: 1) Asumsi dasar, Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku; 2) Keyakinan yang dianut, Dalam budaya

organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha; 3) Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut; 4) Pedoman mengatasi masalah, Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi, 5) Berbagi nilai, Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang; 6) Pewarisan, Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi perusahaan tersebut, 7) Penyesuaian (adaptasi), Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

Menurut Robbins dalam (Ganyang, 2018) mengemukakan ada tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut: 1) *Innovation and risk taking*, manajemen organisasi dapat mengarahkan agar anggota organisasi lebih aktif berinovasi dan berani mengambil risiko sampai tingkat tertentu; 2) *attention to*

detail. 3) Setiap anggota organisasi dimotivasi untuk melakukan analisis perencanaan dan pelaksanaan secara rinci terhadap pekerjaan sehari-hari; 4) *Outcome orientatio*, manajemen organisasi ada baiknya fokus terhadap hasil atau manfaat yang diperoleh sebagai hasil karya dari semua anggota organisasi; 5) *People orientation*, setiap keputusan dan kebijakan manajemen organisasi tetap memperhatikan kepentingan para anggota organisasi, empati terhadap masalah yang dihadapi oleh individu-individu anggota organisasi, 6) *Team orientation*, manajemen organisasi dapat mengoptimalkan hasil kerja tim. Kerja tim yang mewujudkan sinergi akan lebih efektif dan efisien penggabungan kerja individu-individu, 7) *Aggressiveness*, Manajemen organisasi dapat mengarahkan agresivitas anggota organisasi menuju ke arah yang lebih baik, 8) *Stability*, Kestabilan dapat diwujudkan jika semua anggota organisasi menjunjung tinggi nilai-nilai dan peraturan yang berlaku di organisasi.

Budaya organisasi, menurut pandangan Greenberg dan Baron dalam (Priansa, 2018), memiliki sejumlah fungsi, yaitu pemberi identitas, membangkitkan komitmen, serta memperjelas dan memperkuat standar perilaku, antara lain: 1) budaya memberikan rasa identitas, semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa bagian penting darinya; 2) budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi; 3) kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir di luar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan mengetahui dirinya. Apabila terdapat budaya kuat, orang merasa bahwa

mereka menjadi bagian dari yang besar dalam organisasi tersebut dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi; 4) budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku, budaya membimbing kata dan perbuatan pekerjaan, membuat jelas hal-hal yang harus dilakukan dengan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru; 5) budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan individu yang berbeda pada saat yang sama.

Suatu organisasi dengan kebudayaan yang kuat mendukung kepuasan pelanggan, pekerja mempunyai pedoman tentang cara berperilaku. Sedangkan fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam (Karlina, E., Martiwi, R., & Suharyadi, 2018), antara lain: 1) memberi anggota identitas organisasional; 2) memfasilitasi komitmen kolektif; 3). meningkatkan stabilitas sistem sosial dan; 4) membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya.

Banyak faktor yang memengaruhi budaya organisasi, menurut Priansa, 2018 bahwa lima unsur yang berpengaruh terhadap budaya diantaranya sebagai berikut: 1) lingkungan usaha, kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap hal-hal yang harus dilakukan organisasi agar berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh, antara lain produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah dan lain-lain. Oleh sebab itu, organisasi harus melakukan tindakan untuk

mengatasi lingkungan tersebut, seperti kebijakan penjualan penemuan baru atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya; 2) nilai-nilai, merupakan keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi dapat berupa slogan atau moto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang, yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang berbeda dengan organisasi lainnya dan dapat dijadikan harapan konsumen terhadap organisasi untuk memperoleh kualitas produk dan pelayanan yang baik; 3) pahlawan adalah tokoh panutan yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan dapat berasal dari pendiri organisasi, manajer dan kelompok organisasi atau perseorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Pahlawan dapat menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk apabila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi; 4) ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, tujuan yang penting, serta orang-orang yang penting dan yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan oleh organisasi setiap tahunnya dalam rangka memberikan penghargaan bagi anggotanya. Contohnya, seperti pegawai yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, pelayanan terbaik dan sebagainya; 5) jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi

interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

Budaya organisasi berasal dari filosofi pendirinya. Budaya ini kemudian ditanamkan kepada seluruh anggota organisasi. Menurut Sudaryono (2017, h. 23) budaya organisasi ditanamkan melalui berbagai bentuk antara lain: 1) penceritaan kisah, budaya organisasi dapat ditanamkan melalui penceritaan kisahkisah tentang para pendiri organisasi, kesuksesan organisasi, pengurangan tenaga kerja, reaksi organisasi terhadap kesalahan masa lalu dan penanganan organisasi; 2) ritual adalah serangkaian aktivitas berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai dasar organisasi, tujuan penting organisasi, orang-orang penting dalam organisasi, orang mana yang dapat dikeluarkan; 3) simbol-simbol material, misalnya penataan ruang kantor, perabot yang digunakan, jenis mobil yang digunakan, pakaian khusus, bonus eksekutif dan sebagainya; 4) bahasa, sebagian besar organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi, menggunakan bahasa sebagai sarana untuk mengidentifikasi anggota dari sebuah budaya. Dengan mempelajari bahasa ini, para anggota organisasi menegaskan penerimaan mereka terhadap budaya organisasi, sehingga membantu melestarikannya.

Berdasarkan hasil penelitian Hofstede et al. (1998) dalam Mariam (2009:41) terdapat 6 (enam) indikator dalam suatu budayorganisasi yaitu: profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan kerja, keteraturan, kenyamanan, dan integrasi. 1) Profesionalisme, karyawan bekerja secara profesional dengan datang tepat waktu dan disiplin terhadap tanggung jawab

pekerjaannya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penghargaan bagi karyawan profesional terhadap pekerjaannya; 2) jarak dari manajemen, karyawan senang bekerja bila manajemen selalu memberikan perhatian terhadap karyawan, caranya dengan meningkatkan intensitas komunikasi antara karyawan dengan manajemen, 3) percaya pada rekan kerja, karyawan senang dengan adanya saling kepercayaan dengan rekan sekerja. Untuk menumbuhkan rasa kekompakan, caranya dengan mengadakan rekreasi bersama, pertandingan olahraga, dan makan malam bersama, 4) keteraturan kerja, karyawan diharapkan mampu bekerja dengan teratur, sehingga mampu memberikan nilai lebih bagi perusahaan yang tidak dimiliki perusahaan lain, caranya dengan memberikan pelatihan kerja. 5) kenyamanan, karyawan merasa nyaman apabila solidaritas antar karyawan yang tinggi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan *outbound*, *brain storming* dan *bench marking*, 6) Integrasi, karyawan merasa senang apabila terdapat penghargaan dari perusahaan yang terkait dengan prestasi karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian kerja yang transparan.

Dari uraian di atas dapat disintesis bahwa budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang dianut oleh suatu organisasi. Hal ini mencakup cara organisasi berkomunikasi, bekerja sama, dan menyelesaikan masalah, serta bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya dan bagaimana karyawannya berinteraksi satu sama lain. Budaya organisasi dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Organisasi dengan budaya yang kuat cenderung

memiliki karyawan yang lebih bersemangat dan produktif, serta lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Sebaliknya, organisasi dengan budaya yang lemah atau tidak sejalan dengan tujuan bisnis mereka dapat mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan mereka.

Indikator budaya organisasi adalah faktor-faktor atau karakteristik yang menentukan budaya atau nilai-nilai yang dianut dan dijunjung tinggi oleh organisasi. Beberapa contoh indikator budaya organisasi meliputi: 1) Visi, misi, dan nilai, Organisasi yang memiliki visi, misi, dan nilai yang jelas dan kuat akan menunjukkan budaya organisasi yang terarah dan konsisten; 2) Kebijakan dan praktik, Kebijakan dan praktik yang diadopsi oleh organisasi juga dapat mencerminkan budaya organisasi, seperti kebijakan pengembangan karyawan, kebijakan etika bisnis, dan lain sebagainya; 3) Komunikasi. Budaya organisasi dapat tercermin dalam bagaimana organisasi berkomunikasi dengan karyawan dan stakeholders, seperti apakah komunikasi terbuka dan transparan atau tertutup dan otoriter; 4) Sikap kepemimpinan, budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh sikap dan perilaku pemimpin organisasi, seperti apakah pemimpinnya cenderung otoriter atau lebih memilih pendekatan kolaboratif; 5) Kepuasan karyawan, tingkat kepuasan karyawan juga dapat mencerminkan budaya organisasi, seperti apakah organisasi memprioritaskan kesejahteraan dan kebahagiaan karyawan atau lebih fokus pada hasil dan kinerja; 6) Inovasi, budaya organisasi juga dapat tercermin dalam bagaimana organisasi mengejar inovasi dan perubahan, seperti apakah organisasi terbuka terhadap ide-ide baru atau lebih cenderung mempertahankan status quo; 7) Kepatuhan dan disiplin,

budaya organisasi juga dapat mencerminkan kepatuhan dan disiplin yang diterapkan dalam organisasi, seperti apakah organisasi cenderung menghargai ketaatan terhadap aturan atau lebih toleran terhadap pelanggaran aturan.

Dari uraian diatas dapat disintesisikan bahwa budaya organisasi adalah kumpulan nilai-nilai, norma, kepercayaan, dan perilaku yang dipegang dan diakui secara bersama oleh anggota organisasi yang didalamnya menyangkut profesionalisme, jarak dari manajemen, kepercayaan terhadap rekan kerja, keteraturan kerja, kenyamanan dan integritas.

2.1.3 Kinerja Guru

Jasmani dan Mustofa (2013, h. 155) mengemukakan istilah kinerja berasal dari kata *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja merupakan prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja seseorang. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Mangkunegara dalam Jasmani dan Syaiful Mustofa mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Jasmani dan Syaiful Mustofa, 2013, h. 155).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang dicapai oleh guru setelah melaksanakan tugas

pokoknya, yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, dan mengevaluasi siswa.

Selanjutnya, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, sebagaimana dijelaskan Mujtahid dalam bukunya yang berjudul “Pengembangan Profesi Guru”, definisi guru adalah orang yang pekerjaan, mata pencaharian, atau profesinya mengajar (Mujtahid,2011, h. 33). Kemudian, Sri Minarti (2013, h. 107-108) mengutip pendapat ahli bahasa Belanda, J.E.C. Gericke dan T. Roorda, yang menerangkan bahwa guru berasal dari bahasa Sanskerta yang artinya berat, besar, penting, baik sekali, terhormat, dan pengajar. Sementara dalam bahasa Inggris dijumpai beberapa kata yang berarti guru, misalnya *teacher* yang berarti guru atau pengajar, *educator* yang berarti pendidik atau ahli mendidik, dan *tutor* yang berarti guru pribadi, guru yang mengajar di rumah, atau guru yang memberi les.

Guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik. Kemudian guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan ditempat-tempat tertentu, tidak harus di lembaga pendidikan formal, tetapi bisa juga di masjid, di surau atau mushola, di rumah dan sebagainya. Sementara Supardi dalam bukunya yang berjudul “Kinerja Guru” menjelaskan pengertian guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing,

mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah jalur pendidikan formal (Supardi, 2014, h. 23).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja guru adalah prestasi kerja yang dicapai oleh guru setelah melaksanakan tugas pokoknya, yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, dan mengevaluasi proses pembelajaran siswa.

Tugas guru erat kaitannya dengan peningkatan sumber daya manusia melalui sektor pendidikan, oleh karena itu perlu upaya-upaya untuk meningkatkan mutu guru untuk menjadi tenaga profesional, agar peningkatan mutu pendidikan dapat berhasil. Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kinerja guru sangat menentukan kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan/pembelajaran di lembaga pendidikan sekolah.

Tugas pokok dan fungsi guru di madrasah antara lain sebagai pendidik profesional, pengajar, dan pengelola pembelajaran. Sebagai pendidik profesional, guru seharusnya selalu berupaya untuk mengembangkan potensi dan kepribadian peserta didik lewat keterampilan kerja yang dimilikinya. Ucapan, tingkah laku dan teladan guru selalu diimbaskan kepada siswa-siswanya. Peran dan tugas sebagai pengajar adalah merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran. Sebagai pelatih dan pembimbing,

guru berperan dalam hal memotivasi, mendorong dan melibatkan peserta didik dalam aktivitas belajarnya sehingga dapat menghasilkan perilaku positif dengan beragam keterampilan pada peserta didik.

Sebagai pengelola dan pengembang program madrasah, peran guru adalah berkreasi dalam tugas membimbing dan melatih dengan fokus peserta didik memiliki keterampilan belajar yang dapat dimanfaatkan dalam hidup dan kehidupannya secara baik. Langkah yang dapat ditempuh guru antara lain membangun hubungan kemitraan dengan madrasah lain dan masyarakat pada umumnya. Terkait dengan peran sebagai tenaga profesional, tugas guru adalah melakukan upaya-upaya untuk melakukan tugas profesional secara baik, seperti keahlian, tanggung jawab, dan kesejawatan. Keahlian berkaitan dengan penguasaan bidang/cabang ilmu yang diajarkan. Tanggung jawab berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi guru di madrasah dan masyarakat. Kesejawatan berkaitan dengan hubungan guru dalam satu profesi maupun hubungan guru dengan profesi lain (Suparwoto dkk., 2014, h. 87-88).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tugas dan peranan guru antara lain merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, dan mengevaluasi siswa serta menindak lanjuti.

Faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. John Soeprihanto menyatakan bahwa kinerja itu sangat berkaitan dengan tingkat penyelesaian tugas-tugas terhadap seorang individu. Kinerja

merefleksikan seberapa baiknya seorang individu memenuhi persyaratan-persyaratan dari sebuah pekerjaan itu (Jhon Soeprihanto, 2001, h. 93).

Kinerja guru dalam pembelajaran berkaitan dengan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran, baik berkaitan dengan proses maupun hasilnya. Malthis dan Jackson dalam (Jasmani dan Syaiful Mustafa, 2013, h. 159) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (guru), yaitu kemampuan, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Kinerja (*Performance/P*) = Kemampuan (*ability/A*) x Usaha (*effort/E*) x Dukungan (*Support/S*) (Jasmani dan Syaiful Mustafa, 2013, h. 159). Dengan begitu kinerja seorang guru akan meningkat apabila ketiga komponen tersebut ada dalam dirinya, dan akan kurang jika salah satu komponen tersebut kurang bahkan tidak ada. Sedangkan menurut Hasibuan dalam Jasmani bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: 1) Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); 2) Pendidikan; 3) Keterampilan; 4) Manajemen kepemimpinan; 5) Tingkat penghasilan; 6) Gaji dan kesehatan; 7) Jaminan sosial; 8) Iklim kerja Sarana prasarana; 9) Teknologi; 10) Kesempatan berprestasi (Jasmani dan Syaiful Mustafa, 2013, h. 160).

Hal ini menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja berasal dari diri individu itu sendiri dan faktor dari luar individu itu sendiri. Adapun faktor dari diri individu itu sendiri seperti motivasi, keterampilan, dan juga pendidikan. Sedangkan faktor dari luar individu seperti iklim kerja, tingkat gaji, sarana prasarana dan lain sebagainya.

Jasmani dan Syaiful Mustofa (2013, h. 165) mengemukakan bahwa indikator kinerja guru meliputi: (1) merencanakan; (2) penguasaan materi; (3) penguasaan metode; (4) pemberian tugas; (5) mengelola tugas dan (6) mengevaluasi. Hawari Aka (2012, h. 14) dalam bukunya *Guru yang Berkarakter Kuat* juga mengemukakan bahwa Indikator yang dapat dideteksi dari guru antara lain: 1) menguasai substansi kajian secara mendalam, 2) melaksanakan pembelajaran yang mendidik, 3) memiliki kepribadian yang kuat, serta 4) memiliki komitmen dan perhatian terhadap peserta didik.

Indikator penilaian kinerja guru mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses, yaitu:

1) Perencanaan proses pembelajaran.

Perencanaan proses pembelajaran dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan merumuskan tujuan-tujuan apa yang ingin dicapai oleh suatu kegiatan pembelajaran, cara apa yang digunakan untuk menilai pencapaian tujuan tersebut, materi atau bahan apa yang akan disampaikan, bagaimana cara menyampaikan bahan serta media atau alat apa yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan pembelajaran tersebut. Karena keberhasilan dari suatu kegiatan sangat ditentukan oleh perencanaannya maka perencanaan pembelajaran dapat berperan sebagai: 1) acuan bagi guru untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran agar lebih terarah dan berjalan efisien dan efektif, dan 2) sebagai landasan pokok bagi guru dan siswa dalam mencapai kompetensi dasar dan indikator yang ditetapkan.

2) Pelaksanaan proses pembelajaran

Pelaksanaan proses pembelajaran adalah segala upaya bersama antara guru dan siswa untuk berbagi dan mengolah informasi, dengan harapan pengetahuan yang diberikan bermanfaat dalam diri siswa dan menjadi landasan belajar yang berkelanjutan, serta diharapkan adanya perubahan-perubahan yang lebih baik untuk mencapai suatu peningkatan yang positif yang ditandai dengan perubahan tingkah laku individu demi terciptanya proses belajar mengajar yang efektif dan efisien. Sebuah proses pembelajaran yang baik akan membentuk kemampuan intelektual, berpikir kritis dan munculnya kreatifitas serta perubahan perilaku atau pribadi seseorang berdasarkan praktik atau pengalaman tertentu.

Keberhasilan pelaksanaan proses pembelajaran merupakan indikator pelaksanaan kurikulum yang telah dibuat oleh lembaga bimbingan belajar, sehingga dalam proses pembelajaran guru dituntut untuk menciptakan suasana belajar yang kondusif sehingga memungkinkan dan mendorong siswa untuk mengembangkan segala kreatifitasnya dengan bantuan guru. Peranan guru di sini sangatlah penting, yaitu guru harus menyiapkan materi dan metode pembelajaran, serta guru juga harus mengetahui dan memahami keadaan siswanya demi kelancaran pembelajaran.

3) Penilaian hasil pembelajaran

Penilaian hasil pembelajaran adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk menentukan pencapaian hasil belajar. Setiap

satuan pendidikan selain melakukan perencanaan dan proses pembelajaran, juga melakukan penilaian hasil pembelajaran sebagai upaya terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Penilaian hasil belajar oleh pendidik harus mengukur pencapaian kompetensi yang ditetapkan dalam standar isi (standar kompetensi dan kompetensi dasar) dan standar kompetensi lulusan.

Penilaian valid berarti menilai apa yang seharusnya dinilai dengan menggunakan alat yang sesuai untuk mengukur kompetensi. Penilaian harus objektif, artinya penilaian hasil belajar peserta didik hendaknya tidak dipengaruhi oleh subyektivitas penilai, perbedaan latar belakang agama, sosial-ekonomi, budaya, bahasa, gender, dan hubungan emosional. Penilaian hasil belajar oleh pendidik bersifat terbuka artinya prosedur penilaian, kriteria penilaian dan dasar pengambilan keputusan terhadap hasil belajar peserta didik dapat diketahui oleh semua pihak yang berkepentingan. Penilaian harus adil, artinya penilaian hasil belajar tidak menguntungkan atau merugikan peserta didik karena berkebutuhan khusus serta perbedaan latar belakang agama, suku, budaya, adat istiadat, status sosial ekonomi dan gender.

4) Pengawasan proses pembelajaran

Pengawasan proses pembelajaran dilakukan melalui kegiatan pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, serta tindak lanjut secara

berkala dan berkelanjutan. Penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu madrasah untuk perbaikan kinerja guru itu sendiri maupun untuk madrasah dalam hal menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Penilaian yang dilakukan dapat menjadi masukan bagi guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu penilaian kinerja guru membantu guru dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik sehingga guru dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan peserta didik dan kemajuan guru sendiri menuju guru yang profesional (Sekretariat Negara Republik Indonesia, 2007, h. 5-7).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja guru yakni merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran dan pengawasan.

Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional 2005 dalam Ramayulis (2013, h. 488) menyebutkan beberapa alternatif program pengembangan profesionalisme guru, sebagai berikut:

1. Program peningkatan kualifikasi pendidikan guru

Sesuai dengan peraturan yang berlaku bahwa kualifikasi pendidikan guru adalah minimal S1 dari program keguruan, maka masih ada guru-guru yang belum memenuhi ketentuan tersebut. Oleh karena itu, program ini diperuntukkan bagi guru yang belum memiliki kualifikasi pendidikan

minimal S1 untuk mengikuti pendidikan S1 atau S2 pendidikan keguruan. Program ini merupakan kelanjutan studi dalam bentuk tugas belajar.

2. Program penyetaraan dan sertifikasi

Program ini diperuntukkan bagi guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya atau bukan berasal dari program keguruan. Keadaan ini terjadi karena madrasah mengalami keterbatasan atau kelebihan guru mata pelajaran tertentu. Sering terjadi kualifikasi yang dituntut namun tidak sesuai, misalnya berijazah S1 tetapi bukan kependidikan. Mereka bisa mengikuti program penyetaraan atau sertifikasi.

3. Program supervisi pendidikan

Tujuan supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tetapi juga mengembangkan potensi kualitas guru. Supervisi sebagai usaha bersama untuk mendorong para guru mengembangkan kemampuannya agar dapat mencapai tujuan pendidikan dengan lebih baik. Setiap guru mempunyai kemampuan dan kelemahan yang berbeda, untuk itu memerlukan tehnik supervisi maksudnya, cara atau jalan yang digunakan supervisor pendidikan dalam memberikan pelayanan atau bantuan kepada para guru.

4. Program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi

Guru yang memenuhi kualifikasi pendidikan saja belum cukup, diperlukan pelatihan guna meningkatkan profesionalismenya. Program pelatihan yang diusulkan adalah pelatihan yang disesuaikan dengan guru yaitu mengacu kepada tuntutan kompetensi.

5. Program pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)

MGMP adalah suatu forum kegiatan professional guru mata pelajaran sejenis di sanggar maupun di masing-masing sekolah yang terdiri dari dua unsur yaitu musyawarah dan guru mata pelajaran. MGMP dimana anggotanya terdiri atas guru-guru tingkat SD/MI yang berasal dari sekolah dengan jarak tempuh maksimum 2 jam perjalanan dengan transportasi umum darat ke sekolah inti sebagai pusat kegiatan kelompok kerja.

6. Program pelatihan tradisional lainnya

Bentuk-bentuk pelatihan seperti penataran yang merupakan usaha pendidikan dan pengalaman untuk meningkatkan keahlian guru dan pegawai guna menyelaraskan pengetahuan dan keterampilan mereka dengan kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidangnya masing-masing.

Dari uraian diatas dapat di sintesiskan bahwa kinerja guru adalah sebagai kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

Indikator kinerja guru mencakup berbagai aspek, seperti kemampuan mengajar, kemampuan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, kemampuan memotivasi dan membimbing siswa, serta kemampuan berkomunikasi dengan baik dengan siswa, rekan kerja, dan orang tua siswa. Selain itu, kinerja guru juga dapat dinilai dari tingkat kepatuhan terhadap etika dan moral yang berlaku dalam profesi keguruan serta pengembangan diri secara terus-menerus dalam bidang pendidikan dan pengajaran.

Dari uraian diatas dapat disintesisikan kinerja guru adalah efektivitas dan efisiensi guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam konteks pendidikan yang melibatkan berbagai aspek, termasuk pemahaman terhadap materi pelajaran, kemampuan mengajar, pengelolaan kelas, interaksi dengan siswa, penilaian hasil belajar, kolaborasi dengan rekan kerja, dan berbagai tugas administratif yang terkait dengan pekerjaan sebagai guru.

2.2 Penelitian Relevan

Mardiati (2023, h.1) *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar* dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan pada kinerja guru, Kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif signifikan pada kinerja guru dan kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif signifikan pada budaya organisasi.

Juniarti, Ahyani dan Ardiansyah (2020, h. 198) dengan judul *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Guru terhadap*

Kinerja Guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru yang ditunjukkan oleh persamaan garis regresi sederhana $\hat{Y} = 138,57 + 1,65X_1$. Ini berarti, bahwa, peningkatan efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah akan mengakibatkan meningkatnya kinerja guru.

Keizer dan Pringgabayu (2017, h. 1) dengan judul *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi dan Budaya Sekolah, Terhadap Kinerja Guru Di SMK Icb Cinta Niaga Kota Bandung*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, motivasi guru dan budaya sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 82,4%.

Setyaningsih, Haitami dan dan Rusmaini (2018, .1) dengan judul penelitian *Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMA Swasta di Palembang*. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru sebesar 35%.

Pakpahan, G. E., Simanjutak, J., Nababan, S., & Sudirman, A. (2019, h. 21) dengan judul penelitian *Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru Sma Swasta Sultan Agung Pematangsiantar*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan kontribusi 45,5%.

Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan metode kuantitatif. Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya yakni dapat dilihat dari perbedaan variabel yang diteliti, lokasi penelitian, fakta empiris yang terjadi di lokasi penelitian, indikator masing-masing variabel dan jumlah sampel penelitian.

2.2 Kerangka Berfikir

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru

Kepala madrasah merupakan pemimpin yang mempunyai peranan besar dalam mengembangkan mutu pendidikan dan bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan madrasah. Sebagai seorang yang bertanggung jawab penuh dalam sebuah lembaga pendidikan, kepala madrasah diharuskan dapat menciptakan suasana belajar mengajar yang kondusif bagi siswa maupun bagi tenaga pendidik.

Kegiatan utama pendidikan di madrasah dalam rangka mewujudkan tujuannya yakni kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi madrasah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka kompetensi kepala madrasah perlu ditingkatkan. Oleh karena itu diperlukan peran dari kepala madrasah itu sendiri dan personil madrasah lainnya guna mencapai hasil yang diharapkan.

Salah satu tugas kepala madrasah adalah sebagai pemimpin pendidikan, yaitu memimpin staf (guru-guru, pegawai dan pesuruh), membina kerjasama yang harmonis antara anggota staf sehingga dapat membangkitkan semangat kerja, motivasi kerja bagi staf yang dipimpin

serta menciptakan suasana yang kondusif. Kepemimpinan yang baik, kerjasama yang harmonis serta suasana yang kondusif menjamin staf menjadi senang untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Selain itu, kepemimpinan kepala madrasah sebagai kunci proses pemberdayaan kegiatan pendidikan di madrasah.

Unsur kepemimpinan kepala madrasah adalah pengaruh yang dimilikinya dan kemampuan menggunakan pengaruh tersebut serta akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi yaitu para guru, pegawai, dan warga madrasah. Keberhasilan pendidikan di madrasah bukan saja ditentukan oleh kepemimpinan pemimpin, melainkan juga para bawahan (guru, dan staff pegawai) sebagai pelaksana akan memberikan peranan yang sangat penting dalam madrasah. Kepemimpinan seorang pemimpin pada umumnya ingin merefleksikan sifat-sifat dan tujuan dari kelompoknya. Keberhasilan organisasi atau perubahan juga sangat ditentukan oleh keberhasilan pemimpin dengan kepemimpinan dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya. Pelaksanaan suatu kepemimpinan tidak terlepas dari perilaku atau cara-cara yang diterapkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya, sehingga bawahan akan menjalankan tugas atau pekerjaannya secara efektif dan produktif juga pemimpin menerapkan fungsi kepemimpinan tertentu, maka kinerja guru terhadap kepemimpinan kepala madrasah akan sangat baik.

Tolak ukur dari kinerja guru sendiri meliputi aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan pengajaran, pelaksanaan proses pengajaran, pelaksanaan penilaian pengajaran, dan tindak lanjut penilaian. Selain itu, motivasi kerja guru sebagai perangsang keinginan dan daya gerak yang menyebabkan seorang guru bersemangat dalam mengajar. Guru yang

bersemangat dalam mengajar terlihat dalam ketekunannya ketika melaksanakan tugas, ulet, minatnya yang tinggi dalam memecahkan masalah, penuh kreatif dan sebagainya.

Berdasarkan penjelasan di atas, menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru.

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Budaya organisasi merupakan pola kelakuan, norma-norma yang berlangsung dalam kehidupan madrasah. Dengan demikian budaya organisasi madrasah adalah nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, harapan dan norma-norma, pikiran-pikiran atau ide-ide yang dibentuk dalam perjalanan panjang madrasah dan diyakini sebagai pedoman dalam berperilaku bagi warga madrasah terutama dalam memecahkan masalah internal dan eksternal madrasah. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor nilai-nilai, norma-norma, kebiasaan-kebiasaan yang ada di lingkungan madrasah yang mendukung keberhasilan kegiatan belajar mengajar.

Budaya organisasi memiliki kontribusi atau menentukan dalam membentuk perilaku pekerja termasuk kinerjanya. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini pekerja sehingga telah menjadi perilaku pekerja dalam keseharian. Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menuntun pekerja untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai-nilai yang diyakini. Dengan kata lain, budaya organisasi akan mempengaruhi sejauh mana kinerja anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. budaya organisasi yang kuat akan membantu kinerja organisasi kerja karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri pekerja. Budaya organisasi

yang kuat juga akan membantu kinerja pekerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal dan inovasi. Dengan demikian, budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja guru.

Guru memegang peranan sentral dalam proses belajar mengajar, untuk itu mutu pendidikan di suatu madrasah sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya. Guru sebagai tenaga profesional harus memenuhi sejumlah persyaratan yakni memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi yang dimaksud merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan di aktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.

2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

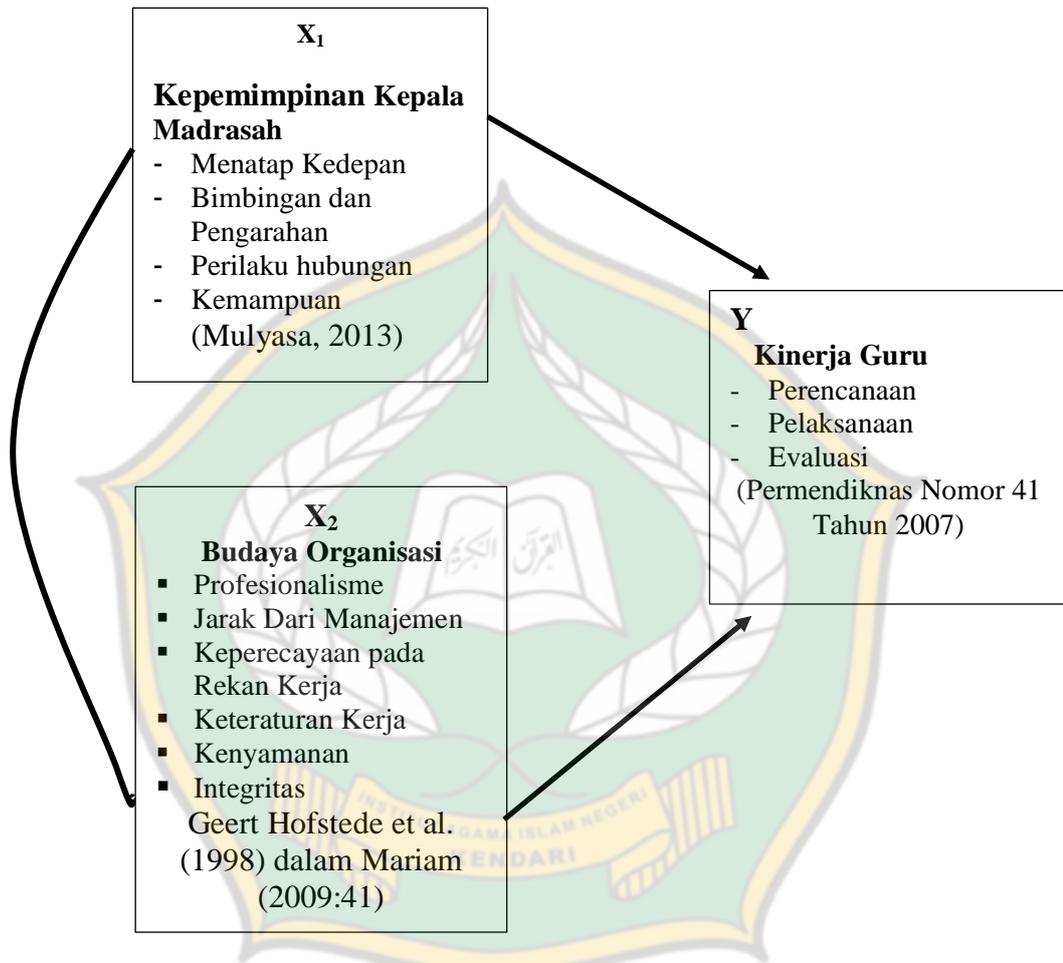
Kepemimpinan kepala madrasah merupakan hal utama yang akan menggerakkan guru dalam bekerja, sebab kepala madrasah merupakan pemimpin yang bertugas mengatur dan memotivasi guru. Kepemimpinan kepala madrasah yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan akan membuat guru nyaman dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai pimpinan memiliki peranan yang sangat besar dalam meningkatkan mutu pendidikan dan memiliki tanggung jawab terhadap baik atau buruknya penyelenggaraan pendidikan di madrasah yang dipimpinnya. Semakin baik kepemimpinan yang dimiliki kepala madrasah maka semakin baik pula kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesinya.

Kepemimpinan kepala madrasah memegang peranan penting dalam perkembangan madrasah. Sebagai pemimpin, ia harus mengetahui, mengerti, dan memahami semua hal yang berkaitan dengan madrasah yang dipimpinnya, ia juga harus memahami potensi yang dimiliki oleh para guru dan karyawannya, sehingga komunikasi dengan para guru dan karyawan akan membantu kinerjanya, terutama untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh madrasah yang dipimpinnya. Dengan kata lain kaitannya dengan kinerja guru, semakin baik kepemimpinan kepala madrasah akan berdampak pada meningkatnya kinerja guru. Begitu pula sebaliknya semakin buruk kepemimpinan kepala madrasah akan berdampak pada menurunnya motivasi kerja guru, yang pada akhirnya berdampak pula pada penurunan kinerjanya.

Menurut Sudaryono (2017) budaya organisasi didefinisikan tata nilai yang disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang sifatnya dinamis dan mampu untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Dalam hal ini dinamika dalam budaya organisasi dapat diartikan sesuatu hal yang dianggap penting dalam organisasi yang harus dipertahankan dan bukan hal bersifat berubah-ubah. Sedangkan menurut Ernawan (2011) budaya organisasi adalah gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi. Dalam hal ini budaya organisasi adalah sebuah nilai-nilai, sistem makna bersama yang dianut oleh pegawai yang dapat mempengaruhi cara bertindak sebagai pedoman untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Kinerja guru begitu penting dalam pendidikan. Dalam dunia pendidikan, kinerja guru merupakan keterampilan guru dalam berbagai

perilaku tertentu yang menyangkut berbagai aktivitas dalam mengajar sampai pada taraf penilaian, termasuk di dalamnya memberikan bimbingan serta melaksanakan pengelolaan kelas.



Gambar 2.1 Alur Pemikiran

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teori, penelitian relevan dan kerangka berpikir maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MTs Baubau.

2. Ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru di MTs Baubau.
3. Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala madrasah terhadap budaya organisasi di MTs Baubau
4. Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru di MTs Baubau.

