

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan kepribadian organisasi yang membedakan antara satu sekolah dengan sekolah lainnya, bagaimana seluruh anggota organisasi sekolah berperan dalam melaksanakan tugasnya tergantung pada keyakinan, nilai dan norma yang menjadi bagian dari budaya organisasi tersebut.¹ Budaya organisasi efektif merupakan nilai-nilai, kepercayaan, dan tindakan sebagai hasil kesepakatan bersama yang melahirkan komitmen seluruh personel untuk melaksanakannya secara konsekuen dan konsisten. Budaya organisasi sebagai karakteristik khas sekolah yang dapat diidentifikasi melalui nilai yang dianutnya, sikap yang dimilikinya, kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkannya dan tindakan yang ditunjukkan oleh semua personel sekolah yang membentuk satu kesatuan khusus dari sistem sekolah.² Budaya organisasi berkenaan dengan nilai kebersamaan (*shared values*), ritual dan simbol-simbol. Mereka menyatakan bahwa inti permasalahan sekolah bukan pada masalah teknis tetapi pada masalah sosial. Budaya melayani pelanggan yang menekankan pada kualitas pelayanan sehingga dapat mengubah sikap dan

¹ Uhar Suharsaputra. *Administrasi Pendidikan*. (Bandung : Refika Aditama, 2010), 105.

² Aan Komariah & Cepi Triatna *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2010), hal. 102.

perilaku pekerja terhadap pelanggan dan menyebabkan meningkatnya kepuasan pelanggan dan penjualan. Apabila pekerja merasa sesuai dengan budaya organisasi sekolah maka mereka akan cenderung mengembangkan kedekatan emosional terhadap organisasi.³

Budaya organisasi merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai yang dianut oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan para karyawan yang ada dalam sekolah tersebut.⁴ Pertemuan nilai-nilai yang dianut oleh kepala sekolah dan guru-guru akan muncul dan menghasilkan bentuk nilai-nilai berupa tindakan yang dilaksanakan bersama-sama sehari-harinya. Budaya organisasi merupakan pola dasar asumsi, sistem nilai-nilai keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan serta berbagai bentuk produk di sekolah yang akan mendorong semua warga sekolah untuk bekerja sama yang didasarkan saling percaya-mempercayai, mengundang partisipasi seluruh warga mendorong munculnya gagasan-gagasan baru dan memberikan kesempatan untuk terlaksananya pembaharuan di sekolah.⁵ Suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka dalam suatu organisasi sekolah yang baik, proses juga dilakukan secara terarah dan teratur. Dalam menerima delegasi wewenang dan tanggung jawab hendaknya dilakukan dengan

³ Wesly Hutabarat, *Mengukur Kinerja Guru Profesional*, (Jakarta : Moeka Publishing, 2015), hal. 19

⁴ Muhaimin. *Manajemen Pendidikan : Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/madrasah*.(Jakarta : Kencana, 2012). hal. 48.

⁵ Zamroni. *Manajemen Pendidikan : Suatu Usaha Meningkatkan Mutu Sekolah*, (Yogyakarta: Ombak, 2013), hal. 60

optimal dan sungguh-sungguh. Janganlah anggota suatu organisasi melakukan tugas dan wewenangnya dengan asal-asalan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai, norma, dan interaksi-interaksi yang diperkenalkan dan diajarkan serta diterapkan di sekolah untuk mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku guru. Adapun karakteristik budaya organisasi yang harus dipelihara untuk meningkatkan mutu sekolah menurut Saphier dan King ialah meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. *Kolegalitas*. Merupakan iklim kesejawatan yang menimbulkan rasa saling menghormati dan menghargai sesama profesi kependidikan.
- b. *Eksperimen*. Sekolah merupakan tempat yang cocok untuk melakukan percobaan-percobaan ke arah menemukan pola kerja (seperti model pembelajaran) yang lebih baik dan diharapkan menjadi milik sekolah.
- c. *High expectation*. Keleluasaan budaya organisasi yang memberi harapan kepada setiap orang untuk memperoleh prestasi tertinggi yang pernah dicapai.
- d. *Trust and confidence*. Kepercayaan dan keyakinan yang kuat merupakan bagian terpenting dalam kehidupan suatu profesi. Budaya organisasi yang kondusif akan memberikan peluang bagi setiap orang supaya percaya diri dan memiliki keyakinan terhadap insentif yang akan diterima atas dasar gagasan baru yang diberikannya untuk organisasi.

- e. *Tangible and support*. Budaya organisasi mendukung lahirnya perbaikan pembelajaran serta mendorong terciptanya pengembangan profesi dan keahlian.
- f. *Reaching out to the knowledge base*. Sekolah merupakan tempat pengembangan ilmu secara luas, objektif dan proporsional, pengkajian, pengembangan gagasan baru, penelitian, pengembangan konsep baru semuanya memerlukan pemahaman landasan keilmuannya terlebih dahulu.
- g. *Appreciation and recognition*. Budaya organisasi memelihara penghargaan dan pengakuan atas prestasi guru sehingga menjunjung tinggi harga diri guru.
- h. *Caring, celebration, and humor*. Memberi perhatian, saling menghormati, memuji, dan memberi penghargaan atas kebaikan seorang guru di sekolah adalah perbuatan yang terpuji. Humor dan saling menggembirakan adalah budaya pergaulan yang sehat.
- i. *Involvement in decision making*. Budaya organisasi yang melibatkan staf turut serta dalam pembuatan keputusan menjadikan masalah menjadi transparan dan semua staf sekolah dapat mengetahui masalah yang dihadapi dan bersama-sama memecahkannya.
- j. *Protection of what's important*. Memelihara dan menjaga kerahasiaan pekerjaan merupakan budaya di sekolah. Budaya organisasi yang baik akan mengetahui mana yang harus dibicarakan dan apa yang harus dirahasiakan.

- k. *Tradition*. Memelihara tradisi yang sudah berjalan lama dan di anggap baik adalah budaya dalam lingkungan sekolah dan biasanya sukar untuk ditiadakan, seperti tradisi wisuda, upacara bendera, penghargaan atas jasa atau prestasi dan sebagainya.
- l. *Honest, open communication*. Kejujuran dan keterbukaan di lingkungan sekolah dan seharusnya terpelihara, karena sekolah merupakan lembaga pendidikan yang membentuk manusia yang jujur, cerdas, dan terbuka baik oleh pemikiran baru ataupun oleh perbedaan pendapat.⁶

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala Sekolah sebagai penanggungjawab pendidikan dan pembelajaran di sekolah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik. Kepala sekolah merupakan elemen penting dalam efektivitas lembaga pendidikan. Konsep kepemimpinan kepala sekolah tidak dapat dipisahkan dari konsep kepemimpinan pada umumnya. Kegiatan kepemimpinan harus dilakukan oleh seseorang dalam peran atau posisi tertentu di mana banyak orang harus bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan merupakan terjemahan dari “*leadership*” yang berasal dari *leader* yang artinya pemimpin, ketua, kepala.⁷ Untuk memperluas wawasan kita mengenai pengertian kepemimpinan, para ahli mempunyai definisi yang

⁶ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru : Konsep, Strategi, dan Implementasinya*, (Jakarta : Kencana, 2016), hal. 193-194.

⁷ Ach Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Malang: UMM Press, 1999), hal. 175.

berbeda-beda mengenai kepemimpinan, di antara definisi kepemimpinan adalah:

- a. Kepemimpinan adalah seni atau keterampilan mengkoordinasikan dan mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.⁸
- b. Kepemimpinan adalah suatu aktifitas untuk mempengaruhi orang-orang agar mau diarahkan untuk mencapai tujuan lembaga.⁹
- c. Kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan menggunakan seluruh kemampuannya untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, dan memotivasi orang-orang yang dipimpin agar mereka bekerja dengan semangat dan percaya diri untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.¹⁰

Beberapa definisi dari pengertian tersebut di atas, dapat diambil pengertian bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu proses kegiatan seseorang yang mempunyai keterampilan atau kesanggupan untuk mempengaruhi, mengkoordinasikan, dan menggerakkan individu tanpa adanya paksaan dari pihak manapun, sehingga secara teratur dapat dipahami sebagai sesuatu yang memungkinkan orang untuk bekerja bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan bersama yang telah ditetapkan atau dirumuskan.

⁸ Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), hal. 87.

⁹ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), hal. 5.

¹⁰ Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan, Teori, Konsep dan Isu*, (Bandung: Alfabeta, 2004), hal. 77.

Faktor pemimpin dalam kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari faktor orang yang dipimpin, keduanya saling tergantung sehingga yang satu tidak mungkin ada tanpa yang lain. Kepemimpinan merupakan proses interaksi antara kedua belah pihak yakni pemimpin dan yang dipimpin dalam relasi manusia (*human relationship*). Dari pembahasan mengenai pengertian kepemimpinan di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan sekolah adalah suatu proses menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan orang-orang pada suatu lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah disebutkan di atas. Untuk menyelesaikan tugas ini, semua pemimpin pendidikan harus mampu bekerjasama dengan orang-orang yang dipimpinnya, dan memotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka dengan integritas yang tinggi. Menurut Wahjosumidjo bahwa: Secara sederhana, kepala sekolah diartikan sebagai guru fungsional yang diberi tugas memimpin sekolah tempat berlangsungnya proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹¹

Kepala sekolah adalah orang yang ditunjuk oleh pihak ketiga untuk mengelola suatu lembaga pendidikan atau sekolah. Dalam melaksanakan tugasnya, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kualitas personel yang ada. Hal ini bertujuan agar mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Ini dilakukan dengan menggerakkan

¹¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), hal. 82.

bawahan kearah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah bertanggung jawab melaksanakan tugas kepemimpinan. Hal ini mencakup pencapaian tujuan pendidikan dan penciptaan lingkungan sekolah yang memfasilitasi pelaksanaan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien. Kepala sekolah yang sukses memahami bahwa sekolah adalah organisasi yang kompleks dan unik serta mampu mengambil peran sebagai kepala sekolah yang diberi tanggung jawab untuk menjalankan atau memimpin Sekolah.¹² Dapat diambil kesimpulan bahwa yang di maksud dengan kepemimpinan kepala sekolah harus dipahami sebagai kemampuan menggerakkan seluruh staf satuan pendidikan atau madrasah untuk melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan prinsip pedagogi atau tindakan (perilaku) antara individu dan kelompok yang menimbulkan mereka bergerak kearah tercapainya tujuan pendidikan yang menambah penerimaan bersama bagi mereka.

Gaya atau *style* kepemimpinan menentukan posisi sebagai seorang pemimpin. Bagaimana dia berperilaku dan bermanifestasi ketika dia menggunakan kekuatannya. Pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, kepribadian, dan kepribadian khusus yang membedakan perilaku dan gayanya dengan pemimpin lainnya. Gaya atau *style* hidupnya pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinan.¹³ Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku khas seorang pemimpin yang

¹² Wasty Sumanto dan Hendayat Soetopo, *kepemimpinan dalam pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, t.t), hal. 18.

¹³ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 34.

mempengaruhi bawahannya. Keputusan yang diambil seorang pemimpin dan cara dia bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok menentukan gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Secara teoritis telah banyak dikenal gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan. Gaya kepemimpinan adalah upaya atau cara seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur filosofi, keterampilan, sifat, dan sikap pegawai. Ketika seorang pemimpin berusaha mempengaruhi perilaku orang lain, dia menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kemampuan dan kepribadian orang tersebut.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mempunyai tiga pola dasar yaitu mementingkan tugas, mementingkan hubungan kerja sama dan mementingkan hasil yang dicapai seperti yang dikemukakan oleh Rivai bahwa: Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan cirri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa:

gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang menandai perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seseorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan sifat, sikap yang sering diterapkan oleh

seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.¹⁴

Gaya kepemimpinan merupakan respon individu sebagai motivator dalam suatu organisasi terhadap perilaku yang dapat diamati yang mempunyai dampak positif atau negatif terhadap organisasi. Gaya kepemimpinan proaktif dapat mendorong, membimbing, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah. Kepala sekolah hendaknya memimpin dengan memberi contoh, dan kepala sekolah selalu memberi contoh terlebih dahulu baru kemudian mendorong bawahannya untuk melakukan apa yang telah dilakukannya. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai motivator dipandang berhasil bukan karena kinerjanya, melainkan karena apa yang diberikannya kepada guru dan bawahannya.¹⁵

Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang merupakan suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Menurut Tony Kippenberger gaya kepemimpinan merupakan *usually sees as the way we behave and behavior reveals itself in many ways* (biasanya dilihat sebagai cara kita berperilaku dan perilaku terungkap dalam banyak cara) dan lebih bersifat *outside* (dari dalam ke luar) yang berbentuk perilaku-

¹⁴ Hasan Rachmany, *Kepemimpinan dan Kinerja, Peningkatan Kinerja Organisasi melalui Kepemimpinan yang memberdayakan Karyawan* (Jakarta: Yapensi 2006), hal. 24

¹⁵ Rusmaladi, Edi Harapan, dan Tahrin, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru* (Jurnal Pendidikan Tambusai, Volume 5 Nomor 2 Tahun 2021)

perilaku dari pemimpin. Ada beberapa gaya kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Kharismatik

Dari segi leksikal, kata “kharisma” berasal dari bahasa Yunani yang memiliki arti “berkat yang terinspirasi secara agung”. Model kepemimpinan kharismatik ini memiliki daya tarik, energy dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga dia memiliki pengikut yang luar biasa jumlahnya.¹⁶ Dikatakan E.K Munawir kepemimpinan kharismatik adalah kepatuhan yang ditunjukkan masyarakat pengikutnya karena dinilai berwibawa dalam memimpin masyarakat. Kewibawaan muncul karena pemimpin mempunyai *moral force* (kekuatan moral) dan pengetahuan luas.¹⁷ Gaya kepemimpinan karismatik dapat diartikan sebagai kemampuan mengendalikan sifat kepribadian diri sendiri sehingga dapat mempengaruhi pikiran, perasaan, dan tindakan orang lain. Oleh karena itu, terbentuklah suasana batin, perasaan kagum dan kagum terhadap pemimpin, yang membuat mereka rela melakukan apa yang diinginkan pemimpin. Seorang pemimpin kharismatik dan beriman menyadari dan mensyukuri bahwa kelebihan dalam kepribadiannya adalah anugerah dari Allah SWT. Oleh karena itu, pemimpin tersebut akan selalu berusaha menggerakkan dan mendorong pengikutnya pada perbuatan

¹⁶ Bahar Agus Setiawan, *Transformational Leadership* (Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2013) hal 22

¹⁷ EK. Munawir, *Asas-Asas Kepemimpinan dalam Islam*, (Surabaya: Usaha Nasional, 2005), hal. 154

yang diridai Allah SWT untuk tujuan memakmurkan bumi sebagai tugas kekhalifahannya.¹⁸

b. Kepemimpinan Transformasional

Konsep awal kepemimpinan transformasional dikemukakan oleh James Mac Gregor yang secara eksplisit mengangkat suatu teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pemimpin dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional mengandung makna sifat-sifat pemimpin yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk yang lain. Pola pemimpin transformasional adalah upaya untuk membangun kesadaran para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan, dan kemanusiaan dalam organisasi.¹⁹ Kepemimpinan transformasional hadir untuk menjawab tantangan era yang penuh dengan perubahan. Oleh karena itu kepemimpinan transformasional tidak hanya didasarkan pada kebutuhan penghargaan diri, tetapi juga menumbuhkan kesadaran untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan perkembangan. Ciri khas dari kepemimpinan transformasional antara lain adalah: 1) mempunyai visi yang besar dan mempercayai intuisi; 2) menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan; 3) berani mengambil resiko dengan

¹⁸ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gadjah Mada, 1993), hal 174

¹⁹ Bahar Agus Setiawan, *Transformational Leadership* (Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2013) hal 25

pertimbangan yang matang; 4) memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan; 5) memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan; 6) fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru; 7) berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi; 8) mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi atas kepentingan pribadi; dan 9) mampu mengartikulasikan nilai inti budaya/tradisi untuk membimbing mereka.²⁰

c. Kepemimpinan kultural

Kepemimpinan kultural sangat terkait dengan budaya atau tradisi organisasi sebagai satu kesatuan yang utuh untuk mencapai keefektifan kinerja organisasi. Perilaku yang diterapkan akan mewarnai budaya organisasi dengan menemukan berbagai budaya baru (*inovatif*) maupun dengan mempertahankan (*maintenance*) budaya lama yang sudah ada. Kepemimpinan kultural adalah sebuah model kepemimpinan yang membandingkan perubahan budaya baru dan juga mempertahankan budaya lama. Kepemimpinan kultural mempunyai ideologi yang berpihak terhadap budaya atau nilai-nilai yang sudah ada sebelumnya, kemudian dikolaborasikan untuk menemukan kesesuaian dengan arus perubahan zaman. Akan tetapi, jika nilai itu sudah tidak menarik atau menghambat ia akan memodifikasinya tanpa mengubah identitas aslinya, sehingga jati diri budaya tidak akan hilang.²¹ Ciri-ciri kepemimpinan kultural adalah: 1) cepat mengambil tindakan

²⁰ Ibid, 26

²¹ Ibid, 29

dalam keputusan yang mendesak; 2) melaksanakan pendelegasian yang jelas dan menentukan kepada anggota/bawahan; 3) menekankan kepada hasil dan tujuan organisasi; 4) mengembangkan suatu pandangan organisasi yang kohesif sebagai dasar pengambilan keputusan; 5) memantau penerapan keputusan; dan 6) memperkuat relasi yang positif dengan pemerintah ataupun masyarakat setempat.²²

d. Kepemimpinan partisipatif

Dalam kepemimpinan partisipatif berkaitan erat dengan penggunaan berbagai macam prosedur pengambilan keputusan yang memberikan pengaruh kepada orang lain terhadap keputusan-keputusan pemimpin. Pada kepemimpinan partisipatif memiliki gaya yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai ditingkat bawah. Kepemimpinan partisipatif memiliki ciri-ciri antara lain: 1) pendekatan akan berbagai persoalan dengan pemikiran yang terbuka; 2) mau atau bersedia memperbaiki posisi yang telah dibentuk; 3) mencari masukan dan nasehat yang menentukan; 4) membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh; 5) bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok; dan 6) melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan partisipatif juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas, *non directive*. Pemimpin yang menganut model ini sedikit memegang kendali dalam proses

²² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta, PT Rajagrafindo Persada, 2008) hal 27

memambil keputusan. Ia menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan pada anggota tim untuk mengembangkan strategi pemecahannya.

3. Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajarannya. Kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai factor antara lain: 1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); 2) pendidikan; 3) ketrampilan; 4) manajemen kepemimpinan; 5) tingkat penghasilan; 6) gaji dan kesehatan; 7) jaminan social; 8) iklim kerja; 9) sarana prasarana; 10) teknologi; 11) kesempatan berprestasi.²³ Suprihanto, dalam Supardi, menjelaskan, bahwa Kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam suatu periode tertentu yang dibandingkan dengan beberapa kemungkinan, misalnya standar target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu.²⁴

Mulyasa menyebutkan bahwa “kinerja guru dalam pembelajaran berkaitan dengan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran, baik yang berkaitan dengan proses maupun hasilnya”.²⁵ Kinerja guru adalah prestasi yang dicapai oleh seorang guru dan diukur berdasarkan standar yang telah disepakati bersama ataupun dengan cara lain dalam rencana pembelajaran yang dibakukan melalui kurikulum berdasarkan ketetapan yang baku. Supardi menyatakan bahwa

²³ Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2016) hal 19

²⁴ Donni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Guru* (Bandung: Alfabeta, 2014), hal 79.

²⁵ Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 103

kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara *ability* (kemampuan dasar) dengan motivasi. Teori ini menyatakan bahwa orang yang memiliki kemampuan dasar tinggi, tetapi motivasinya rendah akan memiliki kinerja yang tidak baik atau rendah, sedangkan orang yang memiliki motivasi tinggi tetapi berkemampuan rendah maka dia juga akan menghasilkan kinerja yang rendah.²⁶

Kinerja guru dalam kemampuan pedagogisnya mengacu pada hasil yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas yang diberikan, berdasarkan keterampilan, pengalaman, keseriusan dan waktu, serta tercermin baik dalam kualitas maupun kuantitas hasil yang diperoleh. Dalam kaitannya dengan kinerja guru dalam kehidupan sehari-hari tercermin dari peran dan fungsi guru yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi proses pembelajaran yang intensitasnya tergantung pada pola pikir dan profesionalisme guru. Dalam kaitannya dengan guru sekolah yang mengajar ditingkat dasar tercermin dari perannya sebagai guru dan pengelola administrasi kegiatan belajar mengajar yang terjadi di dalam kelas. Dengan kata lain, kinerja seorang guru tercermin dalam kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi proses belajar mengajar yang intensitasnya didasarkan pada etos kerja dan disiplin profesional guru.²⁷

Terkait dengan pembahasan di atas, kinerja guru dapat diukur dari bagaimana guru melaksanakan tanggung jawab utamanya. Dalam hal ini tugas guru adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan

²⁶ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Grafindo, 2014), hal. 45

²⁷ Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 63

pembelajaran, dan mengevaluasi pembelajaran. Dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah pelaksanaan tugas utama guru: merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran dengan baik sesuai kaidah yang telah ditentukan. Kinerja individu menurut Sopiah dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, yakni: 1) *Effort* (usaha), diwujudkan dalam bentuk motivasi; 2) *Ability* (kemampuan), diwujudkan dalam bentuk kompetensi; 3) Situasi lingkungan bisa memiliki dampak yang positif atau negatif. Situasi lingkungan yang memiliki dampak positif meliputi: dukungan dari atasan; teman kerja; sarana dan prasarana yang memadai, dll. Situasi lingkungan yang memiliki dampak negatif meliputi: suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, teman kerja, dan lain-lain.²⁸

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru menurut Mulyasa terdapat 10 faktor baik internal maupun eksternal yang dapat meningkatkan kinerja seorang guru. Sepuluh faktor tersebut adalah:²⁹ 1) dorongan untuk bekerja, 2) tanggung jawab terhadap tugas, 3) minat terhadap tugas, 4) penghargaan terhadap tugas, 5) peluang untuk berkembang, 6) perhatian dari kepala madrasah, 7) hubungan interpersonal dengan sesama guru, 8) MGMP dan KKG, 9) kelompok diskusi terbimbing serta 10) layanan perpustakaan. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru dapat dibedakan dalam dua kategori yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal pada dasarnya meliputi berbagai kondisi

²⁸ Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Andi, 2010), hal. 23.

²⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hal.

yang meliputi kondisi fisik, kemampuan, bakat, minat dan motivasi. Kondisi fisik merupakan faktor terpenting yang sangat mempengaruhi prestasi kerja guru dan sangat menentukan bagi kelancaran kegiatan belajar mengajar.

Kemampuan merupakan suatu kesanggupan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dia dapatkan dari atasan atau dari lembaga yang memberikan tugas tersebut. Bakat, minat, motivasi adalah kemampuan dasar yang dibawa sejak lahir. Berbagai sikap yang harus dimiliki setiap orang, seperti sikap untuk mudah bergaul, rela berkorban, dan memiliki tanggung jawab. Hal tersebut merupakan sebagian dari sifat-sifat yang sesuai dengan profesi guru. Kesesuaian antara kemampuan dasar yang dimiliki seseorang dengan kemampuan yang dituntut oleh profesi guru memungkinkan orang cenderung tertarik sehingga timbul minat untuk menekuni profesi tadi. Jadi minat merupakan keinginan yang didasarkan kepada bakat untuk melakukan pekerjaan tertentu.³⁰

Dengan adanya keinginan tersebut, maka konsep pemikiran tentang motivasi sudah ada. Motivasi adalah kemauan, bukan tindakan atau kemampuan. Merupakan proses internal yang sangat kompleks yang tidak dapat diamati secara langsung, namun dapat dipahami melalui usaha keras seseorang dalam melakukan sesuatu. Dengan demikian, maka motivasi tidak lain merupakan dorongan untuk bertindak yang didasarkan pada kebutuhan. Motivasi erat kaitannya dengan pengungkapan pentingnya

³⁰ Surya Akbar, "Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan", *JIAGANIS, STIAI Giri*, Vol. 3, No. 2, 2018, 4

suatu kebutuhan. Sebagai manusia, guru juga mempunyai keinginan untuk memenuhi berbagai kebutuhan hidup, sehingga guru sangat membutuhkan motivasi untuk meningkatkan semangat kerjanya untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Dalam rangka pemenuhan kebutuhan hidup tentunya seorang guru harus tetap memperhatikan proses kegiatan belajar mengajar.³¹

Faktor eksternal meliputi karakteristik pekerjaan, kesempatan kerja, senioritas, sistem manajemen, dll. Beberapa faktor eksternal tersebut antara lain: 1) Karakteristik pekerjaan merupakan ciri khas yang dimiliki oleh suatu pekerjaan. Karakteristik pekerjaan guru adalah mengajar atau mendidik dalam arti luas. 2) Fasilitas kerja meliputi sarana dan prasarana yang berupa alat pelajaran, alat peraga, serta fasilitas lain yang bisa menunjang proses belajar mengajar. 3) Masa kerja merupakan hubungan antara pelaksanaan pekerjaan dengan prestasi kerja yang didasarkan pada anggapan bahwa semakin lama seorang itu bekerja, ia akan semakin banyak mendapatkan pengalaman. Dengan pengalaman, maka akan semakin cakap dan terampil dalam menyelesaikan tugasnya. 4) Sistem pengelolaan merupakan suatu cara yang dilakukan oleh Kepala sekolah dalam mendayagunakan sumber daya yang ada guna pencapaian program-program pendidikan yang telah dicanangkan di sekolah tersebut sekaligus untuk mendorong peningkatan prestasi kerja.³²

³¹ *Ibid.*, 5.

³² *Ibid.*, 7.

Indikator kinerja guru digunakan untuk meyakinkan guru bahwa kinerjanya menunjukkan kemajuan atau tidak dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan sekolah yang bersangkutan. Menurut Gibson kinerja guru komponen – komponen utamanya secara sistematis meliputi: *input*, proses dan *output*.³³ Komponen-komponen yang mempengaruhi kinerja guru sebagai *output* di madrasah adalah sebagai berikut:

a. Komponen *raw input*

Komponen *raw input* yang dimaksud adalah: 1) kemampuan memahami kurikulum (komponen kurikulum); 2) ketrampilan (mengembangkan dan mengimplementasikan kurikulum)

b. Komponen *instrumental input*

Komponen *instrumental input* yang dimaksud adalah kegiatan supervise kepala sekolah (meningkatkan kemampuan guru mengembangkan kurikulum, observasi, dan meningkatkan profesionalisme guru).

c. Komponen *environmental input*

Komponen *environmental input* adalah iklim kerja yang dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: 1) guru-guru merasa nyaman, berpuas hati dan memiliki keyakinan; 2) guru tidak merasa tertekan dan memberikan perhatian kepada kemajuan peserta didik; 3) kepala sekolah memiliki keyakinan akan kinerjanya dan memiliki

³³ Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2016) hal 21

kepedulian; 4) peserta didik merasa nyaman dan belajar dengan sungguh-sungguh.

d. Komponen proses

Didalam komponen proses terdiri dari 6 faktor yang meliputi:

1) menyusun rencana pembelajaran; 2) melaksanakan pembelajaran; 3) membina hubungan dengan peserta didik; 4) melakukan penilaian hasil belajar; 5) melaksanakan remedial; 6) melaksanakan pengayaan.

e. Komponen *output*

Didalam komponen *output* terdapat 6 faktor yang mempengaruhi yaitu: 1) kemampuan merencanakan pembelajaran; 2) kemampuan melaksanakan pembelajaran; 3) kemampuan membina hubungan dengan peserta didik; 4) kemampuan melakukan penilaian hasil belajar; 5) kemampuan melaksanakan remedial; 6) kemampuan melaksanakan pengayaan.³⁴

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan pada saat melaksanakan suatu kegiatan atau tugas, misalnya pegawai atau karyawan sudah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan. Suwanto dan Priansa menyebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan salah satu tugas penting perusahaan untuk mengetahui level kinerja karyawan yang dimilikinya.³⁵ Siagian berpendapat bahwa Evaluasi pekerjaan sangat penting karena sangat

³⁴ *Ibid*, 23

³⁵ Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal 196

bermanfaat bagi organisasi. Dengan kata lain, ini berfungsi sebagai sumber pengambilan keputusan untuk mempromosikan dan menghargai kinerja guru, membantu mempersiapkan program pendidikan dan pelatihan, dan juga berfungsi sebagai dasar untuk menentukan kinerja para guru untuk menentukan rencana karir yang akan berguna untuk kepentingan mutasi pegawai.³⁶

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa pengukuran dan evaluasi kinerja bertujuan untuk mengetahui sejauh mana guru memenuhi tugas dan tanggung jawabnya. Dharma juga menyebutkan beberapa alasan perlunya evaluasi diantaranya adalah: Untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi, memperkuat budaya berorientasi kinerja, atau membantu mengubah budaya yang ada menjadi lebih berorientasi pada kinerja, untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi, untuk memberikan informasi kinerja yang diperlukan bagi penentuan gaji atau upah yang didasarkan atas kinerja, untuk meningkatkan dan mempertahankan motivasi, untuk membantu dalam pengintegrasian sasaran organisasi, fungsi, departemen, dan individu, untuk menyediakan suatu saluran komunikasi ekstra tentang hal-hal yang berkenaan dengan pekerjaan, serta untuk mendukung manajemen yang berkualitas total (*total quality management*).³⁷

Dari beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa pengukuran dan evaluasi kinerja guru perlu dilakukan dalam

³⁶ Siagian, S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal 227

³⁷ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2005), hal. 252

praktiknya untuk mengetahui apakah tujuan kinerja guru yang direncanakan telah tercapai. Hal ini dapat menjadi acuan bagi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga peningkatan kinerja guru dapat dilakukan secara berkelanjutan.

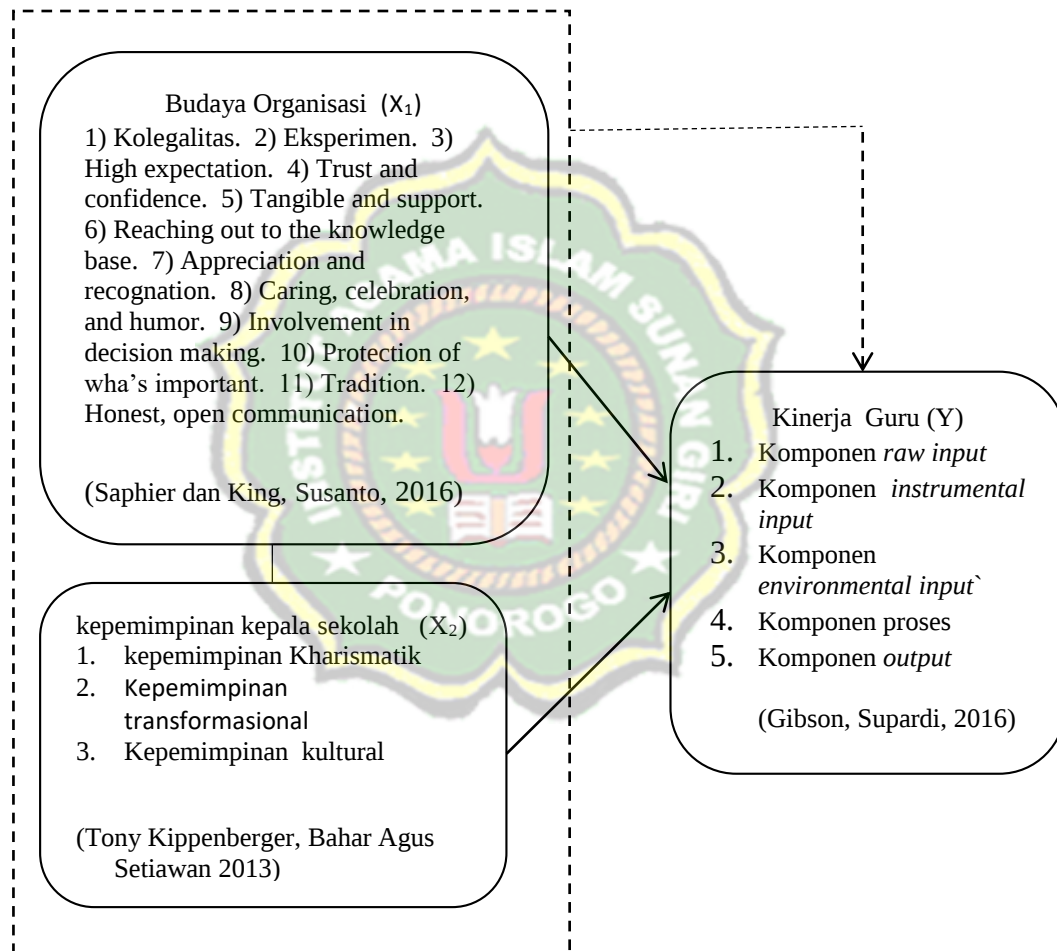
B. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir biasanya juga disebut kerangka konseptual. Kerangka berfikir merupakan uraian atau pernyataan mengenai kerangka konsep pemecahan masalah yang telah diidentifikasi atau dirumuskan. Kerangka berfikir juga diartikan sebagai penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan. Disamping itu, ada pula yang berpendapat bahwa kerangka berfikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.³⁸ Kerangka berfikir dalam penelitian ini bertujuan untuk melihat Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Tingkat RA Se-Kecamatan Balong.

Berdasarkan hal yang disampaikan dalam latar belakang, penelitian terdahulu yang relevan, dan kajian teori maka disusunlah sebuah kerangka berfikir. Kerangka berfikir dalam penyusunannya didahului dengan memberikan landasan proses berpikir baik secara induktif maupun deduktif

³⁸ Sugioyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi Mixed Methods* (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 60

melalui studi teoretis dan studi empiris. Adapaun kerangka berfikir penelitian ini dapat dilihat dari tahapan skema sebagai berikut : ³⁹



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual (menggambarkan pengaruh antar variabel)

Keterangan:

- : pengaruh parsial
- : pengaruh simultan

³⁹ *ibid.* 33

C. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru di tingkat RA Se-Kecamatan Balong
 H_{a1} : Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru di tingkat RA Se-Kecamatan Balong.
2. H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di tingkat RA Se-Kecamatan Balong
 H_{a2} : Ada pengaruh signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di tingkat RA Se-Kecamatan Balong.
3. H_0 : tidak ada pengaruh signifikan secara bersama-sama budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di tingkat RA Se-Kecamatan Balong.
 H_{a3} : Ada pengaruh signifikan secara bersama-sama budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di tingkat RA Se-Kecamatan Balong.

