

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

##### 1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Menurut Robbins dan Judge, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.<sup>1</sup>

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengolaborasi dan mengelaborasi potensinya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>2</sup> Terry dalam Sahana menyebutkan kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.<sup>3</sup>

Badrudin dan Guntur mengemukakan kepemimpinan adalah kegiatan memobilisasi orang lain untuk menentukan arah dan tujuan, memberikan panduan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung terlaksananya program yang telah direncanakan.<sup>4</sup> Zulkarnain dalam Rahayu menjelaskan pengertian kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan tingkah laku orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan kelompok dalam situasi tertentu.<sup>5</sup> House dalam Victoria mengungkapkan kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, menjadikan orang lain mampu berkontribusi demi keberhasilan

---

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, 16th ed. (Jakarta: SalembaEmpat, 2017), 249

<sup>2</sup> Regita Damopolii dan Alfian Erwinsyah, "Gaya Kepemimpinan," 86.

<sup>3</sup> Nurul Sahana, "Teori Transformasional Kepemimpinan Pendidikan Islam," *Jurnal Ilmiah Iqra'* 2541-2108 12, no. 1 (2018): 79. <http://journal.iain-manado.ac.id/index.php/JII/article/download/891/686> (diakses tanggal 19 desember 2019)

<sup>4</sup> Badrudin dan Guntur Jakariya, "Visionary Leadership of the Principal of Senior High School ( SMAN ) 1 Pabuaran and Senior High School ( SMAN ) 1 Kalijati Subang West Java," *Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. December (2017): 481. <http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/index.php/JPI/article/view/1666> (diakses tanggal 4 maret 2020)

<sup>5</sup> Renita Silvia Rahayu, "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar Negeri," *JMSP: Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan* 2, no. 3 (2018): 193. <http://journal2.um.ac.id/index.php/jmsp/article/download/4653/2617> (diakses tanggal 4 maret 2020)

organisasi.<sup>6</sup> Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan keterampilan dan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, memobilisasi, menggerakkan, dan menagarkhkan tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Konsep kepemimpinan Islam bisa dilihat dari hadist nabi bisa dikaitkan dengan tanggung jawab, dalam konteks ini tidak menggunakan kekuasaan untuk diriya atau komunitas melainkan untuk mengatur orang dengan cara yang baik dan sesuai dengan nilai normatif Islam. Nabi SAW bersabda:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: كُلكُمْ رَاعٍ فَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ.<sup>7</sup>

Artinya: “Abdullah bin Umar r.a. mengatakan bahwa Rasulullah saw. bersabda: Kalian semua pemimpin dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Penguasa itu pemimpin bagi rakyatnya dan bertanggung jawab terhadap mereka. Isteri juga pemimpin bagi rumah suaminya dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Hamba sahaya juga pemimpin terhadap harta tuannya dan dia juga bertanggung jawab atas kepemimpinannya.”

Kepemimpinan pada dasarnya prinsip kepercayaan sebagai kontrak sosial (*social contract*) antara pemimpin dan yang dipimpin. Sebuah kontrak mengisyaratkan integritas dan keadilan.<sup>8</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut, unsur-unsur kepemimpinan mencakup kader penggerak, peserta yang digerakkan, komunikasi, tujuan organisasi, dan

---

<sup>6</sup> Inge Victoria dan Edy Rahardja, “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional , Motivasi Kerja Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Pada Karyawan Non Medis RSUD K . R . M . T Wongsonegoro Semarang ),” *Diponegoro Journal Of Management* 7 (2018): 9. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/21027> (diakses tanggal 19 desember 2019)

<sup>7</sup> Abû ‘Abdullâh Muhammad bin Ismâ’îl bin Ibrâhîm bin Mugîrah in Bardizabah al-Bukhârî al-Ja’fi, *S}ah}îh} al-Bukhârî, Jilid II* (Beirut: Dâr al-Kutub, 1987), 848.

<sup>8</sup> Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktek* (Jakarta: Arruz Media, 2012), 106.

manfaat yang dapat dinikmati semua kalangan. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama antara yang memimpin dengan yang dipimpin. Pemimpin berwenang untuk mengarahkan anggota dan memberikan pengaruh. Dengan kata lain, pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, melainkan dapat memengaruhi bawahan agar melaksanakan perintahnya. Di sini akan terjadi hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan, sehingga pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya agar tujuan tercapai maksimal.

## 2. Strategi Kepemimpinan

Pemimpin merupakan faktor penentu dalam organisasi karena kualitas pemimpin dapat menentukan keberhasilan organisasi. Pemimpin yang sukses mampu mengelola organisasi, dapat memengaruhi secara konstruktif orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama dan bahkan kepemimpinan memengaruhi semangat kerja kelompok.

Madrasah sebagai sebuah organisasi memerlukan tidak hanya manajer untuk mengelola sumber daya madrasah, yang lebih banyak berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan persoalan administratif lainnya. Namun, madrasah juga memerlukan pemimpin yang mampu menciptakan sebuah visi dan mengilhami staf dan semua komponen individu yang terkait dengan madrasah.

Wacana ini mengimplikasikan bahwa baik pemimpin maupun manajer diperlukan dalam pengelolaan madrasah, sebab menurut Sabri dkk., tercapainya hasil yang optimal dalam madrasah diperlukan pengelolaan.<sup>9</sup> Yang berbeda dengan bentuk organisasi lain, terutama yang berorientasi pada laba (keuntungan). Kesuksesan madrasah tidak hanya ditentukan oleh kepala madrasah, tetapi juga oleh tenaga kependidikan lainnya dan proses madrasah.<sup>10</sup> Hal tersebut membawa konsekuensi logis bahwa kepala madrasah berkewajiban untuk mengoordinasikan ketenagaan pendidikan di madrasah untuk menjamin teraplikasikannya peraturan dan perundangan madrasah.

---

<sup>9</sup> Ahmad Sabri, *Strategi Belajar Mengajar Micro Teaching* (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), 2.

<sup>10</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), 136.

Kepala madrasah pemimpin dalam satu lembaga pendidikan. Tanpa kehadiran kepala madrasah, proses pendidikan termasuk pembelajarannya tidak akan berjalan efektif. Kepala madrasah pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah. Menurut Mulyono, kepala madrasah harus memiliki beberapa persyaratan untuk menciptakan madrasah yang mereka pimpin menjadi efektif: (1) memiliki kesehatan jasmani dan ruhani yang baik; (2) berpegang teguh pada tujuan yang dicapai; (3) bersemangat; (4) cakap dalam memberi bimbingan; (5) jujur; (6) cerdas; (7) cakap dalam mengajar dan memberi perhatian kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.<sup>11</sup>

### 3. Peran dan Fungsi Kepala Madrasah

Jabatan kepala madrasah diduduki oleh orang yang menyanggah profesi guru. Kepala madrasah memiliki fungsi yang berdimensi luas. Kepala madrasah dapat memerankan banyak fungsi. Di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional (yang sekarang berganti nama menjadi Kementerian Pendidikan Nasional, Kemendiknas) telah cukup lama dikembangkan paradigma baru administrasi atau manajemen pendidikan, di mana kepala madrasah minimal harus mampu berperan sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator*.<sup>12</sup>

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional 2006 dalam Agustinus Hermin, terdapat tujuh peran utama kepala madrasah yaitu, sebagai; *educator; manager; administrator; supervisor; leader; pencipta iklim kerja; dan wirausahawan*. Peran utama kepala madrasah itulah, diharapkan dengan sendirinya dapat mengelola lembaga pendidikan kearah perkembangan yang lebih maju dan dapat menjanjikan masa depan para pengguna.<sup>13</sup>

Jika merujuk pada peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar Kepala Madrasah, maka kepala

---

<sup>11</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2008), 33.

<sup>12</sup> Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2012), 79.

<sup>13</sup> Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*. (Jogyakarta: Pustaka Pelajar. 2014), 142

madrasah harus berjiwa wirausaha atau entrepreneur. Atas dasar itu, dalam kerangka menjalankan fungsinya, kepala madrasah harus memerankan diri dalam tatanan perilaku yang berjumlah tujuh fungsi tersebut. Dimana tujuh fungsi kepala madrasah menurut Mulyasa, dalam Adrian Putra, mengistilahkan EMASLIM (*educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator*), dijelaskan sebagai berikut:<sup>14</sup>

**a. Educator**

*Educator*, yaitu kepala madrasah sebagai pendidik, jabatan kepala madrasah adalah tugas tambahan yang bersifat sementara yang berfungsi sebagai pengendali sistem madrasah secara keseluruhan. Kepala madrasah sebagai pendidik (*Educator*) Sebagai pendidik, kepala madrasah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru, menggerakkan kegiatan belajar mengajar yang merupakan inti dari proses pendidikan, memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya.

**b. Manager**

*Manager*, yaitu kepala madrasah sebagai seorang pengelola semua sumber daya madrasah untuk dapat berjalan efektif dan efisien mencapai tujuan madrasah. Kepala madrasah sebagai (*Manajer*) di madrasah, kepala madrasah dituntut untuk mampu menerapkan kurikulum dengan baik agar mampu mendayagunakan sumber daya sekolah dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

**c. Administrator**

*Administrator*, yaitu kepala madrasah sebagai penggerak seluruh elemen madrasah untuk bekerja secara individu maupun kelompok dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditentukan. Kepala madrasah sebagai pelaksana administrasi (*Administrator*) di madrasah, kepala madrasah dituntut untuk mampu mengelola sarana dan prasarana dengan baik agar mampu mendayagunakan sumber daya madrasah dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah

---

<sup>14</sup> Jezi Adrian Putra. "Peran Kepala Sekolah Sebagai Inovator di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kota Pariaman" *Jurnal Administrasi Pendidikan Bahana Manajemen Pendidikan* " 2: 1, (Juni 2014), 347-8. 8

ditetapkan

*d. Supervisor*

*Supervisor*, yaitu kepala madrasah sebagai sosok yang terus memantau dan mengembangkan potensi setiap unsur organisasi madrasah dengan rencana dan ukuran yang jelas. Kepala madrasah sebagai pengawas (*Supervisor*) memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan serta pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang kondusif.

*e. Leader*

*Leader*, yaitu kepala madrasah sebagai seorang pimpinan yang terus melakukan yang baik sehingga menjadi tauladan yang ditiru bawahannya. Kepala madrasah sebagai pemimpin (*Leader*) dengan menjadi pemimpin yang mampu membangun dan menjalin komunikasi yang harmonis kepada *stakeholders* sekolah sehingga mendapatkan ide dan gagasan baru untuk memajukan madrasah yang lebih baik.

*f. Inovator*

*Inovator*, yaitu kepala madrasah sebagai motor yang menggerakkan perubahan dan melakukan inovasi guna memperbaiki situasi saat ini menjadi situasi yang lebih baik dimasa mendatang. Kepala madrasah sebagai pembaharu (*Innovator*) dengan menjadi pemimpin yang mampu membangun dan menjalin komunikasi yang harmonis kepada *stakeholders* madrasah sehingga mendapatkan ide dan gagasan baru untuk memajukan madrasah yang lebih baik.

*g. Motivator*

*Motivator*, yaitu kepala madrasah sebagai sosok yang mampu menggerakkan dan mendorong setiap bawahan untuk bekerja secara optimal mencapai visi dan misi yang ditetapkan. Tugas dan fungsi kepala madrasah sebagai pemberi motivasi (*Motivator*) terutama kepada pendidik dalam menjalankan tugasnya serta dalam mengembangkan inovasi yang telah kepala madrasah berikan. Bentuk motivasi yang kepala madrasah berikan sangat



beragam, baik berupa materi maupun diklat dan pelatihan yang menunjang kinerja pendidik.

#### **4. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah**

Transformasional berasal dari kata *to transform* yang mempunyai makna mengubah dari satu bentuk ke bentuk lain yang berbeda<sup>15</sup>. Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasikan oleh Burns yang diterapkan dalam konteks politik. Burns menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang mana para pemimpin dan pengikutnya saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Selanjutnya konsep ini dikembangkan oleh Bass menjadi sebuah teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dan diperkenalkan dalam konteks organisasi.<sup>16</sup>

Bass dalam Ginting mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara- cara tertentu.<sup>17</sup> Menurut Bass tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap pengikutnya. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa ada kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang awalnya diharapkan dari mereka.

Robbins dan Judge mengungkapkan kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki

---

<sup>15</sup> Moh Chairil Asmawan, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Mendukung Gerakan Literasi Sekolah," *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial* 28, no. 1 (2018): 49. <http://journals.ums.ac.id/index.php/jpis/article/download/6771/4098> (diakses tanggal 4 maret 2020)

<sup>16</sup> Yulianti Eko Atmojo, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah* (Salatiga: Griya Media, 2018), 23..

<sup>17</sup> Redearni Ginting, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Karyawan Pt. Plaza Mebel Furniture Center Pekanbaru," *JOM FISIP* 6, no. 1 (2019): 11. <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFSIP/article/view/24403> (diakses tanggal 4 maret 2020)

pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap pengikutnya.<sup>18</sup> Yukl dalam Jayanti menyatakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk para pengikutnya untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi.<sup>19</sup> Hughes dkk. dalam Laksana mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya.<sup>20</sup> Menurut Lam dan O'Higgins dalam Subaidi, kepemimpinan transformasional diartikan sebagai model kepemimpinan yang mencari potensi dan motivasi dari pengikut, berusaha untuk memenuhi kebutuhan mereka yang lebih tinggi, dan melibatkan pengikut sepenuhnya dalam pengambilan suatu keputusan.<sup>21</sup>

Berdasarkan uraian-uraian tersebut secara ringkas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha membangkitkan semangat, mengubah kesadaran dan mengilhami pengikut untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi tanpa merasa adanya suatu tekanan. Sehingga menghasilkan suatu kinerja yang luar biasa. Terwujudnya kinerja yang luar biasa ini karena adanya keterkaitan antar elemen yaitu motivasi, moralitas dan pemberdayaan.

Kepala sekolah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan karyawannya, dipercaya, dihormati, dan mampu

---

<sup>18</sup> Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi*, 260.

<sup>19</sup> Rafit Jayanti, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di Smp/Mts Se-Kecamatan Labuhan Maringgai Kabupaten Lampung Timur Lampung," *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM METRO* 3, no. 1 (2018): 115. <http://ojs.ummetro.ac.id/index.php/lentera/article/view/827/580> (diakses tanggal 4 maret 2020)

<sup>20</sup> Dewa Made Alit Putra Laksana dan Ida Bagus Ketut Surya, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Ocb Pada Guru Sma Negeri 1 Blahbatuh," *E- jurnal Manajemen Unud* 7, no. 2 (2018): 591. <http://garuda.ristekbrin.go.id/journal/view/989?page=50> (diakses tanggal 4 maret 2020)

<sup>21</sup> Subaidi, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah (Studi Kasus Di Ma Matholi'ul Huda Bugel Jepara)," *Edureligia* 2, no. 2 (2018): 103. <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/edureligia/article/download/460/320> (diakses tanggal 4 maret 2020)



mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan efektifitas dan efisiensi pengelolaan sekolah. Kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan oleh kepala sekolah akan berdampak pada kemajuan sekolah disebabkan oleh besarnya pengaruh yang diberikan kepala sekolah.

## 5. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Yukl mengemukakan formulasi asli teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass meliputi tiga komponen utama yaitu karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*). Dalam perkembangan berikutnya Avolio dan Bass merevisi baru dari teori tersebut dengan menambahkan perilaku transformatif lain yang disebut inspirasi atau motivasi inspirasional.<sup>22</sup>

Konstruk lainnya ditemukan oleh Mathebula menjelaskan bahwa motivasi inspirasional sangat erat berdekatan dengan pengaruh ideal menginspirasi para pengikutnya melalui makna dan tantangan pada pekerjaan pengikutnya. Bass, Cililin, dan Button menekankan tiga komponen utama dari empat komponen yang ada yaitu dengan menyatukan komponen motivasi inspirasional dan pengaruh ideal. Dalam konteks penelitian ini mengukur komponen-komponen perilaku pemimpin transformasional digunakan model yang karena mengimplikasikan bahwa pemimpin melakukannya dalam cara memotivasi dan dikembangkan oleh Avolio dan Bass dalam Assinghly, terdapat 4 komponen perilaku kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual.

### a. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pengaruh ideal dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya (*trust*) dari orang yang dipimpinnya.<sup>23</sup> Pemimpin transformasional memiliki suatu integritas perilaku terhadap kesesuaian antara nilai-nilai yang diungkapkan lewat kata-kata sesuai dengan nilai-nilai tindakan

---

<sup>22</sup> Atmojo, *Kepemimpinan Transformasional*, 27.

<sup>23</sup> Sahana, "Teori Transformasional," 80.

yang dilakukan. Ia akan memberikan contoh dan bertindak sebagai role model positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi pengikutnya. Hal ini tergambar pada standar moral dan etika yang tinggi.

Pemimpin transformasional sangat memperhatikan kebutuhan pengikutnya menanggung risiko bersama, kekuasaan digunakan jika perlu dan tidak digunakan untuk kepentingan pribadi, memberi visi dan misi, serta menanamkan rasa bangga terhadap pengikutnya. Dengan pengaruh seperti itu, para pengikut akan menaruh simpati, memiliki rasa kagum, sekaligus percaya pada pemimpinnya, sehingga pengikutnya berkeinginan untuk melakukan segala sesuatu yang diinginkan oleh pemimpin. Hal ini sangat besar manfaatnya dalam hal penyesuaian terhadap perubahan terutama perubahan yang bersifat radikal dan fundamental.

b. Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)

Motivasi inspirasional merupakan kemampuan pemimpin membangkitkan semangat kerja, memberi perhatian, dan kepercayaan kepada anggota organisasi.<sup>24</sup> Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok. Motivasi ini berbentuk kata-kata yang menantang diri anggota untuk berbuat lebih, memahami alasan sebuah kebijakan, dan bersemangat dalam bekerja. Anggota bergerak bukan saja karena tuntutan manajemen tapi juga atas dorongan pemimpin yang menginspirasi. Pemimpin transformasional akan membuat guru menjadi optimis terhadap masa depan, memberikan pengakuan atas kinerja, dan melibatkan gurudalam perencanaan sekolah.

c. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)

Stimulasi intelektual merupakan perilaku pemimpin secara kooperatif dalam menumbuhkan kesadaran anggota terkait masalah individu dan organisasi, berdampak pada kesadaran bersama dalam upaya mencapai sasaran (tujuan) organisasi, peningkatan kapasitas unsur sumberdaya organisasi, kesadaranperubahan dari status quo ke organisasi pendidikan yang lebih baik, dan problem solving-solution secara bersama. Pada praktiknya, pemimpin berupaya

---

<sup>24</sup> Rahayu, "Implementasi Kepemimpinan," 200

mendorong bawahan untuk memikirkan inovasi, kreatifitas, metode atau cara-cara baru. Pemimpin transformasional berusaha untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Jika terjadi perbedaan pendapat dianggap sebagai hal yang biasa terjadi. Pemimpin transformasional akan mendorong para pengikutnya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi. Oleh sebab itu pengikut benar-benar dilibatkan dan diberdayakan dalam proses perumusan masalah dan mencari pemecahan masalah.

Dengan menggunakan berbagai praktik manajerial, para pemimpin mampu memberdayakan pengikutnya sehingga mereka semakin percaya atas kemampuan diri sendiri. Dengan *sense of self-efficacy* yang lebih kuat, para bawahan akan lebih sanggup mengerjakan dan berhasil dalam melakukan berbagai tugas yang menantang.

d. Pertimbangan Individual (Individualized Consideration)

Pertimbangan individual menekankan tipe pemimpin yang memberikan perhatian terhadap pengembangan dan kebutuhan berprestasi bawahan. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan cara bertindak selaku pelatih (coach). Pemimpin akan menasehati dan membimbing sekaligus mendorong bawahannya untuk mengungkapkan gagasan dan ide serta berpikir secara rasional.<sup>25</sup>

e. Komunikasi

Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi dengan guru, peserta didik dan warga sekolah lainnya.

f. *Listening (Mendengarkan)*

Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah

---

<sup>25</sup> Muhammad Shaleh Assingkily dan Mesiono, "Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Di Madrasah Ibtidaiyah ( MI ) Serta Relevansinya Dengan Visi Pendidikan Abad 21," *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019): 152. <http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/index.php/manageria/article/download/2475/1648> (diakses tanggal 4 maret 2020)

kejanya, dan bersedia memberikan bantuan secara proporsional dan profesional.

Masing-masing komponen diatas menggambarkan karakteristik kepemimpinan yang sangat berharga bagi proses *transformasi*. Jika pemimpin adalah seorang yang memberi keteladanan hidup, pemberi semangat inovator, dan seorang pelatih, maka sebenarnya seorang pemimpin sedang mendayagunakan bawahannya menjadi orang yang lebih baik, lebih produktif dan lebih berhasil.

Dalam penelitian ini peneliti mengadopsi indikator menurut teori Avolio dan Bass, yang akan dijadikan sebagai angket penelitian meliputi : Pengaruh Ideal, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual, Pertimbangan Individual, Komunikasi, dan *Listening* (Pendengar yang baik).

## 6. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional mampu mengatisipasikan perubahan lingkungan yang demikian cepat, karena gaya kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik anti status quo, visioner, membangkitkan semangat bawahan, menyuntikan keyakinan akan pencapaian tujuan organisasi, menumbuhkan rasa percaya diri yang tinggi dan antusiasme yang kuat.<sup>26</sup> Bass juga mengemukakan tentang cara-cara pemimpin untuk mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya sebagai bagian dari karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu :

- a. Membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan
- b. Mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi
- c. Mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Ridwal, "Pengaruh Kepemimpinan," 140.

<sup>27</sup> Junaidi, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Implementasi Mbs Pada Pesantren Di Kabupaten Agam," *ISLAM TRANSFORMATIF: Journal of Islamic Studies* 02, no. 01 (2018): 54. <http://ejournal.iainbukittinggi.ac.id/index.php/islamt/article/view/437> (diakses tanggal 4 maret 2020)

Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional lainnya antara lain memiliki visi yang besar, pemimpin sebagai lokomotif perubahan, siap terhadap risiko dari segala keputusan yang dipertimbangkan secara matang, menumbuhkan kesadaran bersama terkait pentingnya mencapai tujuan organisasi, percaya akan kapasitas dan kapabilitas anggota, luwes serta terbuka terhadap perkembangan dan pengalaman baru, mengutamakan motivasi intrinsik daripada ekstrinsik, pimpinan dan anggota siap berkorban demi kepentingan bersama (organisasi), dan pimpinan membimbing perilaku anggota kepada kultur dan pengembangan nilai inti dari organisasi.<sup>28</sup>

## **B. Budaya Organisasi**

### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya menggambarkan cara kita melakukan segala sesuatu. Budaya menampakkan diri dalam pola komunikasi, kegiatan, dan perilaku yang berfungsi sebagai model bagi tindakan penyesuaian diri dalam suatu sistem organisasi tertentu yang menjadi budaya organisasi. Jadi budaya adalah suatu konsep yang membangkitkan minat dan berkenaan dengan cara manusia hidup, belajar berfikir, merasa, mempercayai dan mengusahakan apa yang patut menurut budayanya.<sup>29</sup>

Setiap organisasi dan setiap usaha memiliki budayanya sendiri yang tercermin dari perilaku anggotanya, para karyawannya, kebijakan – kebijakannya, peraturan – peraturannya yang membentuk budaya organisasi.<sup>30</sup>

Definisi budaya organisasi telah banyak tersebut secara sederhana, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dirasakan penting dan tentunya dirasakan memiliki manfaat langsung maupun tak langsung dikemukakan oleh para pakar. Menurut Luthan budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri

---

<sup>28</sup> Assingkiy dan Mesiono, “Karakteristik Kepemimpinan,” 155.

<sup>29</sup> Saiful Sagala, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, 2008), h.111.

<sup>30</sup> Irien Volinda Anggraini, *Pengaruh Budaya dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen dan Kinerja Dosen* (Pekanbaru : LP2M UIN SUSKA, 2014) h. 9

dengan masalahmasalah eksternal dan integrasi.<sup>31</sup>

Budaya Organisasi sendiri merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para pegawai/karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, budaya organisasi yang dimaksud yang akan diterapkan di sekolah agar menjadi pemicu untuk meningkatnya kinerja tenaga pendidik di mana budaya organisasi akan diterapkan. Secara umum, penerapan konsep budaya organisasi di sekolah sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya.<sup>32</sup>

Budaya organisasi pada hakekatnya merupakan sistem nilai yang dikembangkan organisasi menjadi kebiasaan-kebiasaan, adat istiadat dan sejenisnya yang telah berlangsung lama dalam suatu organisasi, bersifat menetap, ditaati dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi.<sup>33</sup>

Dengan demikian menunjukkan bahwa adanya budaya organisasi ketika suatu organisasi telah menetapkan sistem nilai yang telah berlaku, norma-norma tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, upacara-upacara yang dilakukan secara rutin, ketaatan para anggota pada aturan baik tertulis maupun tidak tertulis dan sebagainya.<sup>34</sup>

Menurut Stanley Davis budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedomam perilaku didalam organisasi.<sup>35</sup> Menurut Robbins budaya organisasi merupakan system nilai dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dengan yang lain. Budaya organisasi merupakan perpaduan nilai-

---

<sup>31</sup> Zainul Arifin Noor, "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan", *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, No. 80,(2012) 474.

<sup>32</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2010) 24

<sup>33</sup> Zainul Arifin Noor, "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, 476

<sup>34</sup> Aan Komariah, Cepi Triatna, "Visioner Leadership" (Jakarta: PT . Bumi Aksara, 2006 ) 98.

<sup>35</sup> Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta : YKPN, 2007 ) 131.



nilai, keyakinan, asumsi-asumsi, pemahaman, dan harapan yang diyakini oleh anggota organisasi atau kelompok serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah yang mereka hadapi.<sup>36</sup> Budaya organisasi di lembaga pendidikan adalah pemaknaan bersama seluruh anggota organisasi di suatu lembaga pendidikan yang berkaitan dengan nilai, norma, keyakinan, tradisi dan cara berfikir unik yang dianutnya dan tampak dalam perilaku mereka, sehingga membedakan antara satu lembaga pendidikan dengan lembaga pendidikan yang lain.<sup>37</sup>

Dari beberapa konsep di atas, dapat disimpulkan budaya organisasi adalah suatu pedoman yang dianut organisasi mencakup nilai-nilai, norma, prinsip-prinsip dan peraturan yang berlaku di dalam organisasi untuk menentukan bagaimana para anggota organisasi bertindak.

Pada umumnya, budaya dibangun dan diciptakan oleh pendiri atau lapisan pimpinan atas yang mendirikan atau merintis organisasi. Falsafah atau strategi yang ditetapkan oleh mereka lalu menjadi petunjuk dan pedoman bawahan mereka dalam melaksanakan tugas. Bila implementasi strategi ini ternyata berhasil dan dapat bertahan bertahun-tahun, maka filosofi atau visi yang diyakini tersebut akan berkembang menjadi budaya organisasi. Namun esensi daripada lahirnya suatu konsep budaya organisasi adalah sebagai instrumen atau seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

## **2. Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Dalam proses pengembangannya, budaya organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :<sup>38</sup>

- a. Kebijakan Organisasi Kebijakan organisasi ditunjang oleh filosofi organisasi (serangkaian nilai yang menjelaskan pelayanan organisasi,

---

<sup>36</sup> Aan Komariah Dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, 101

<sup>37</sup> Nadya Putri. "Budaya Organisasi Pada Sekolah Dasar Negeri Kenagarian Panyakalan Kecamatan Kubung Kabupaten Solok." *Bahana Manajemen Pendidikan / Jurnal Administrasi Pendidikan* Volume 2 Nomor 1, (Juni 2014) 440.

<sup>38</sup> Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 100.

cara karyawan berhubungan satu sama lain, sikap, perilaku, gaya pakaian, dan lain-lain serta segala hal yang bisa mempengaruhi semangat), keterampilan yang dimiliki dan pengetahuan yang terakumulasi dalam organisasi.

- b. Gaya organisasi Gaya organisasi ditunjang oleh profil karyawan, pengembangan SDM, dan masyarakat atau penampilan organisasi tersebut di lingkungan organisasi lainnya.
- c. Jati diri organisasi Jati diri organisasi ditunjang oleh citra, credo (semboyan), dan proyeksi organisasi atau sesuatu yang ditonjolkan perusahaan.

### 3. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins karakter budaya organisasi adalah:<sup>39</sup>

- a. Inisiatif Individual, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat.
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi serta berani mengambil resiko.
- c. Pengarahan, yaitu sejauh mana organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Atau Tingkat di mana organisasi membuat tujuan dan harapan kinerja yang jelas.<sup>40</sup>
- d. Integrasi, yaitu sejauh mana organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.
- e. Dukungan manajemen, yaitu sejauh mana manajer dapat memberikan komunikasi/arahan serta dukungan yang jelas kepada bawahan.
- f. Kontrol, yaitu peraturan atau norma yang berlaku di dalam suatu

---

<sup>39</sup> Pabundu Tika, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006) 10

<sup>40</sup> Jumadan, "Budaya Organisasi pada Lembaga Pendidikan Islam." *Shautut Tarbiyah, Ed. Ke-36 Th. XXIII*, (Mei 2017) 4

perusahaan.

- g. Identitas, yaitu sejauh mana anggota perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan.
- h. Sistem imbalan, yaitu sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas prestasi kerja pegawai.
- i. Toleransi terhadap konflik, yaitu pegawai didorong mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- j. Pola komunikasi, yaitu sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Berdasarkan teori tersebut indikator budaya organisasi adalah inisiatif individual, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan atau control dan pola komunikasi. Dari persepsi tersebut memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada karakteristik organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan.<sup>41</sup>

Jadi, karakteristik budaya organisasi diatas menjadi ciri khas yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Dalam pelaksanaan budaya organisasi tentunya harus membutuhkan kontribusi dari anggota organisasi, dalam hal ini seluruh personil sekolah agar tercapainya sebuah tujuan yang ada dalam suatu sekolah.

#### **4. Indikator Budaya Organisasi**

Untuk lebih mendalami masalah budaya organisasi tentu diperlukan pengetahuan subvariabel yang terkandung dalam budaya organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins, subvariabel budaya organisasi, yaitu<sup>42</sup>

- a. Inovasi dan Pengambilan Resiko (Innovation and Risk Taking)  
Indikatornya meliputi kebebasan mengeluarkan ide, kebebasan mengambil keputusan, berani menanggung resiko yang diterima.

---

<sup>41</sup> Febry Zakharia, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Smp Yadika 3 Tangerang" *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial, Jilid 3, Nomor 1*, (Juli 2014) 40

<sup>42</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational Behavior-15th ed*, (United States of America: Pearson Education, Inc., 2013), 512.

- b. Orientasi kepada Para Individu (People Orientation) Indikatornya meliputi pembagian kerja, rekan kerja, pemberian reward.
- c. Orientasi Tim (Team Orientation) Indikatornya meliputi kerjasama tim dan dukungan dari rekan kerja.

Dari keterangan di atas bisa disimpulkan bahwa subvariabel budaya organisasi meliputi : 1) Inovasi dan Pengambilan Resiko, 2) Orientasi kepada Para Individu, dan 3) Orientasi Tim..

Untuk melakukan pengerjaan tesis ini penulis menggunakan indikator budaya organisasi menurut Robbins dengan segala keterbatasan waktu dan ruang serta tempat, penulis mengambil 3 point inti yang akan dijadikan sebagai angket penelitian meliputi: 1) Inovasi dan Pengambilan Resiko, 2) Orientasi kepada Para Individu, dan 3) Orientasi Tim..

## **5. Inti budaya organisasi**

Nilai-nilai ini bukan merupakan faktor, karena nilai lebih langsung mengarah pada sifat budaya, yaitu merupakan kumpulan nilai-nilai. Nilai-nilai yang menjadi dasar atau inti budaya organisasi dapat diukur sebagai berikut:

- a. Asas tujuan, menunjukkan seberapa jauh anggota memahami tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi.
- b. Asas konsensus, menunjukkan seberapa jauh organisasi memberikan kesempatan kepada anggota-anggota ikut serta dalam proses pengambilan keputusan.
- c. Asas keunggulan, menunjukkan seberapa besar kemampuan suatu organisasi dalam menumbuhkan sikap anggota untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi lebih baik dari yang sudah pernah dilakukan.
- d. Asas kesatuan, menunjukkan suatu sikap yang dilakukan organisasi terhadap anggotanya, yaitu dengan cara organisasi bersikap adil dan tidak melakukan pemihakan kepada kelompok tertentu di dalam organisasi.
- e. Asas prestasi, menunjukkan sikap dan perlakuan organisasi terhadap prestasi yang telah dilakukan anggotanya.
- f. Asas empirik, menunjukkan sejauh mana organisasi mau menggunakan bukti bukti empirik dalam pengambilan keputusan.

- g. Asas keakraban, menunjukkan kondisi pergaulan sosial antar anggotadalam organisasi dan kualitas hubungan anggota-anggotannya.
- h. Asas integritas, menunjukkan sejauh mana organisasi mau bekerja dengan sungguh-sungguh, jujur, terpercaya, mempunyai prinsip dan keyakinan kuat dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>43</sup>

## 6. Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem sosial yang mana di dalamnya terjadi intraksi antara individu dengan individu lainnya, guna mencapai tujuan atau sasaran organisasi yang efektif dan efisien.<sup>44</sup>

Karena pentingnya peranan budaya organisasi dalam meningkatkan efektifitas organisasi, maka ciri organisasi harus dikenali sebagai berikut:

- a. Otonomi individu yang memungkinkan para anggota organisasi untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan menentukan cara yang dianggap paling tepat untuk menuuikan kewajiban dan peluang untuk berprakarsa.
- b. Struktur organisasi yang mencerminkan berbagai ketentuan formal dan non normatif serta bentuk penyeliaan yang digunakan oleh manajemen unuk mengarahkan dan mengendalikan perilaku para anggota.
- c. Perolehan dukungan, bantuan dan “kehangatan hubungan” dari manajemen kepada para bawahannya.
- d. Pemberian prangsang dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan upah dan gaji secara berkala serta promosi, yang didasarkan pada kinerja seseorang,bukan semata-mata karena senioritas.
- e. Pengambilan resiko dalam arti dorongan yang diberikan oleh manajemen kepada bawahannya untuk bersikap agresif, inovatif dan memiliki

---

<sup>43</sup> Achmad Ibnu Tamim,” Nilai-Nilai Budaya Organisasi”, *Psikologi Kons. Industry Universitas Islam Negeri*  
*Islam Negeri Malang*,Selasa, 20 Juli 2010 .

<sup>44</sup> Jurman. “Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sma Negeri 1 Simeulue Timur.” *Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA VOL. XIV NO. 2*, (Februari 2014) 278

keberanian mengambil resiko.

## **7. Peranan Budaya Organisasi**

Dalam hidupnya, manusia dipengaruhi oleh budaya dimana dia berada, seperti nilai- nilai, keyakinan dan perilaku social/masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya social atau budaya masyarakat. Hal yang sama juga akan terjadi bagi para anggota organisasi. Hal yang sama juga akan terjadi bagi para anggota organisasi dengan segala nilai ,keyakinan,dan perilakunya dalam organisasi yang kemudian menciptakan budaya organisasi.

Wheelen dan Hunger mengemukakan secara spesifik sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya organisasi, ialah :

- a. Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja
- b. Dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi
- c. Membantu stabilisasi organisasi sebagai suatu system social
- d. Menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

Singkatnya, budaya organisasi sangat penting peranannya di dalam mendukung terciptanya suatu organisasi/perusahaan yang afektif.

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

Disamping itu juga terdapat penelitian yang dilakukan oleh Yonavia Latuny, memberikan kesimpulan bahwa budaya organisasi yang diterapkan pada PT. Allianz Life Indonesia melalui frekuensi yang dilakukan, menunjukkan variabel pengaruh budaya organisasi berada pada kategori tinggi. Budaya organisasi berada pada kategori tinggi. Budaya organisasi memiliki hubungan linier dengan, kinerja sehingga semakin baik budaya organisasi akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan kepada PT. Allianz Life Indonesia, hal ini ditunjukkan pada nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi yang bertanda



positif.<sup>45</sup>

Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Demikian pula jika tidak mematuhi kebiasaan atau norma-norma maka akan menurunkan kinerja. Dengan demikian budaya organisasi mempengaruhi kinerja seseorang.<sup>46</sup>

## 8. Fungsi budaya Organisasi

Banyak pakar yang menyebutkan fungsi dari budaya organisasi yang di kutip oleh Aan komariah dan Triatna, salah satunya adalah Robbins mencatat lima fungsi budaya organisasi yaitu:

- a. Membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Meningkatkan sense of identity anggota
- c. Meningkatkan komitmen bersama
- d. Menciptakan stabilitas sistem social
- e. Mekanisme pengendalian yang terpadu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Berbeda dengan Robbins, Siagaan mencatat lima fungsi penting budaya organisasi, yaitu:

- a. Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, dan menentukan yang benar dan yang salah.
- b. Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggoatanya.
- c. Menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama diatas kepentingan individual atau kelompok sendiri.
- d. Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi.
- e. Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang

---

<sup>45</sup> Yonavia Latuny, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia di Denpasar", E-Jurnal Ekonomi & Bisnis Universitas Udayana, Vol.02, No. 09, (2013), 648.

<sup>46</sup> Kasmir, Manajemen Sumber Daya Manusia :Teori dan Praktik (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2016), 191

bersangkutan.

Dari beberapa ahli di atas Aan Komariah dan Cecep Triatna menyimpulkan fungsi dari budaya organisasi adalah:<sup>47</sup>

- a. Pembeda karakteristik organisasi.
- b. Menunjukkan dan mempertajam identitas.
- c. Meningkatkan Komitmen bersama.
- d. Meningkatkan ketahanan system social.
- e. Menunjukkan mekanisme kontrol terhadap norma dan perilaku.

Dan juga dari beberapa pakar dapat di simpulkan pula oleh Pabundu Tika bahwa fungsi utama budaya organisasi sebagai berikut:<sup>48</sup>

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. B
- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
- d. Semua orang diarahkan ke arah yang sama.
- e. Sebagai integrator.
- f. Membentuk perilaku bagi karyawan/anggota.
- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
- h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan organisasi.
- i. Sebagai alat komunikasi.
- j. Sebagai penghambat berinovasi

## **C. Kinerja Guru**

### **1. Pengertian Kinerja Guru**

Di dalam suatu organisasi, kinerja memiliki pengaruh yang sangat besar bagi tercapainya tujuan organisasi tersebut. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dilihat secara kuantitas dan kualitas ketika seseorang melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Ungkapan kemajuan yang

---

<sup>47</sup> Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, ( Jakarta : Bumi Aksara, 2005), h. 109 – 110.

<sup>48</sup> Moh Pabundu, Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, ( Jakarta : PT. Bumi Akasara, 2006 ), h. 19

didasari oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap serta motivasi untuk menghasilkan sesuatu adalah kinerja.<sup>49</sup>

Pengertian kinerja atau *performance* diartikan untuk kerja atau pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, untuk kerja, penampilan kerja. Istilah kinerja guru berasal dari kata *job performance/actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang dicapai oleh seseorang). Jadi menurut bahasa kinerja bisa diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Usman berpendapat bahwa “pencapaian hasil kerja dapat dicapai berdasarkan standar-standar dan alat ukur tertentu yang dibutuhkan. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang”<sup>50</sup> Ini menjelaskan bahwa keberhasilan kinerja juga ditentukan oleh berbagai faktor. Salah satunya adalah kemampuan pemimpin (dalam hal ini adalah kepala sekolah) dalam memimpin mitra kerjanya, baik itu guru maupun pegawai-pegawai lainnya.

Wether dan Davis sebagai mana dikutip Usman menyebutkan bahwa “Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan (*ability = knowlage + skill*) dan faktor motivasi (*motivation = attitude +situation*)”.<sup>51</sup>

Berdasarkan rumusan tersebut dikatakan bahwa, kinerja adalah unjuk kerja yang ditunjukkan oleh setiap pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas. Faktor kemampun sangat membantu hasil perpaduan dan kecakapan dan motivasi, di mana masing-masing variabelnya dihasilkan dan sejumlah faktor lain yang saling mempengaruhi dalam melakukan pekerjaannya sesuai tanggung jawab yang diembankan kepadanya.

Menurut Hasibuan seperti dikutip Suhadirman, “Kinerja suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu”.<sup>52</sup> Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai

---

<sup>49</sup> Alex S, *Manajemen Personalialia, Manajemen SDM*, ( Jakarta: Ghalia Indonesia, 2006),76.

<sup>50</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru (Konsep, Teori dan Model)*, (Bandung:Citapustaka Media Perintis, 2012),100.

<sup>51</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan...* 74

<sup>52</sup> Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 126

oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaan selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Untuk mengetahui prestasi yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi perlu dilakukan penilaian kinerja.

Ketetapan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya Pasal 1 Ayat 2 bahwa: “Guru adalah pendidik fungsional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Peraturan tersebut jelas menyebutkan bahwa guru bukan sekedar sebagai orang yang mentransfer ilmu kepada siswa, melainkan juga sebagai pendidik, pengarah, pelatih, penilai, pengajar, dan orang yang mengevaluasi peserta didik di sekolah.

Menurut Suternaister seperti dikutip Usman “Kinerja merupakan hasil perpaduan dan kecakapan dan motivasi, di mana masing-masing variabelnya dihasilkan dan sejumlah faktor lain yang saling mempengaruhi”<sup>53</sup>. Berdasarkan hal ini dapat dikatakan bahwa, kinerja adalah unjuk kerja yang ditunjukkan oleh setiap pegawai baik secara kualitas dan kuantitas dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diembankan kepadanya. Seorang guru harus memenuhi dua kategori, yaitu memiliki kapabilitas (*capability*) dan loyalitas (*loyalty*). *Capability*, yakni guru harus memiliki kemampuan dalam bidang ilmu yang diajarkannya, memiliki kemampuan teotitik dalam mengajar yang baik; mulai perencanaan, implementasi sampai evaluasi. *Loyalty* keguruan, yakni loyal terhadap tugas-tugas keguruan, tidak semata didalam kelas, tapi juga diluar kelas.

## **2. Kriteria Kinerja Guru**

Keberhasilan seorang guru dapat dilihat apabila kriteria-kritearia yang telah tercapai secara keseluruhan. Jika kriteria telah tercapai berarti pekerjaan seseorang telah dianggap memiliki kualitas kerja yang baik. Sebagaimana yang telah disebutkan dalam pengertian kinerja bahwa kinerja guru adalah hasil kerja

---

<sup>53</sup> Nasir Usman, Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru, Konsep, Teori dan Model (Bandung: Citapustaka, 2012), 74

yang terlihat dan serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang berprofesi guru. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, Pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah No 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu:

- a. Kompetensi pedagogik yaitu merupakan kemampuan dalam pengolahan peserta didik yang meliputi: (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (b) pemahaman terhadap peserta didik; (c) pengembangan kurikulum/silabus; (d) perancangan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; dan (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
- b. Kompetensi kepribadian yaitu kemampuan kepribadian yang; (a) mantap; (b) stabil; (c) dewasa; (d) arif dan bijaksana (e) berwinawa; (f) berakhlak mulia; (g) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat: (h) mengevaluasi kinerja sendiri (i) mengembangkan diri secara berkelanjutan.
- c. Kompetensi sosial yaitu merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk; (a) berkomunikasi lisan dan tulisan; (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik; dan (d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.
- d. Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi; (a) konsep, struktur, dan metode keilmuan/ teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antar matapelajaran terkait; (d) penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (e) kompetensi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

Sejalan dengan tantangan kehidupan global, peran dan tanggung jawab guru pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut guru untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Guru harus dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran siswa. Guru dimasa mendatang tidak lagi menjadi satu-satunya orang yang paling *will informed* terhadap berbagai informasi dan pengetahuan yang sedang berkembang dan berinteraksi dengan manusia di jagad raya ini.

### **3. Standar isi Kinerja Guru**

Peranan guru memiliki kedudukan yang strategis untuk memperbaiki pendidikan dengan inovasi yang kreatif, standar kinerja guru merupakan secara langsung maupun tidak langsung akan dapat membantu mengendalikan kinerja guru. Menurut Gezels dan Sutisna sebagaimana dikutip Usman dimensi kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Dimensi fisiologis, manusia bekerja dengan baik apabila bekerja dalam konfigurasi operasional, yaitu bekerja dalam berbagai ragam tugas dan ritme kecepatan yang sesuai dengan fisiknya.
- b. Dimensi psikologis, dalam hubungan ini, bekerja merupakan ungkapan kepribadian. Seseorang memperoleh kepuasan dan pekerjaannya akan menampilkan kinerja yang lebih baik dan pada mereka yang tidak menyenangkan pekerjaannya.
- c. Dimensi social, bekerja dapat dipandang sebagai ungkapan hubungan social antara sesama pegawai. Situasi yang menyebabkan perpecahan antar pegawai dapat menurunkan kinerja pegawai. Baik secara individu maupun secara kelompok.
- d. Dimensi ekonomi, bekerja adalah kehidupan bagi pegawai, imbalan jasa yang tidak sepadan dapat menghambat atau memacu pegawai untuk berprestasi.
- e. Dimensi keseimbangan, keseimbangan antara apa yang diperoleh dari pekerjaan dengan kebutuhan hidup akan memicu seseorang untuk



berusaha lebih giat guna mencapai keseimbangan atau sebaliknya.<sup>54</sup>

Dimensi-dimensi kinerja tersebut secara langsung maupun tidak langsung dapat membantu mengendalikan kinerja guru. Standarisasi kinerja guru ditinjau dari beberapa dimensi untuk dapat mencapai keseimbangan dalam melaksanakan tugas sebagai tenaga pendidik dan kependidikan, maka dimensi dengan dimensi lainnya saling berhubungan, menunjang, memicu, memotivasi, menggerakkan, memenuhi kebutuhan, dan menjaga keseimbangan.

Menurut Usman prestasi yang diperlihatkan dalam kemampuan kerja baru adalah: “pengetahuan dan penguasaan materi pembelajaran yang akan diajarkan kepada peserta didik, kemampuan perilaku yang berkaitan dengan penguasaan didaktis metodologis yang bersifat pedagogis maupun andragogis, keterampilan untuk melakukan hubungan baik dengan unsur manusia yang terlibat dalam proses pendidikan guna melaksanakan kewajiban atau tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya pada waktu tertentu”<sup>55</sup>

Berdasarkan pendapat di atas kinerja guru merupakan suatu kecakapan dalam menumbuhkan rasa percaya diri untuk tampil dan dapat diakui oleh pihak lainnya. Kemampuan guru yang diperoleh baik aspek kognitif, afektif dan psikomotornya harus dapat dimanfaatkan hasilnya dalam memecahkan permasalahan yang terjadi di lingkungan sekolah dan di lingkungan yang ditempati. Kemampuan kinerja guru tersebut berperilaku dapat dinilai dan dapat diketahui dari cara berfikir, bertindak dan memahami sesuatu masalah yang ada.

#### **4. Indikator Penilaian Kinerja Guru**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Untuk keperluan penilaian kinerja guru diperlukan adanya informasi yang juga diharapkan berkualitas dan *valid*, artinya mampu menggambarkan kinerja guru secara baik. Di samping itu, diperlukan perencanaan yang lebih mantap untuk karier bagi mereka masing-masing.

Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi

---

<sup>54</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru, Konsep, Teori dan Model* (Bandung: Citapustaka, 2012), 98

<sup>55</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan.....* 100

pendidikan secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi guru dan aspek kinerja. Dengan demikian, tujuan dan kontribusi hasil penilaian yang diharapkan dapat tercapai. Menurut Fattah guru yang bermutu dapat diukur dengan lima faktor utama, yaitu:<sup>56</sup>

- a. Kemampuan profesional (*professional capacity*) , kemampuan intelegensi, sikap dan prestasi dalam bekerja;
- b. Upaya profesional (*professional efforts*), guru mentransformasikan kemampuan profesional ke dalam proses belajar mengajar.
- c. Kesesuaian waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional, intensitas waktu seorang guru untuk tugas profesionalnya.
- d. Kesesuaian waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional (*link and match*), guru yang mendukung proses belajar mengajar sampai tuntas dan benar
- e. Kesejahteraan yang memadai

Pendapat tersebut menjelaskan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan berbagai cara. Bila hal tersebut dapat dilakukan tidak menutup kemungkinan mutu para guru akan meningkat dan profesionalisme guru semakin baik dan lebih mantap.

Terkait dengan penilaian kinerja guru, *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang selanjutnya dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG).

Kinerja seseorang terdiri atas empat dimensi yaitu kinerja tugas (*task performance*), kinerja kontekstual (*contectual performance*), kinerja adaptif (*adaptive performance*), dan sikap kerja tidak produktif (*counter productive behaviour*). Tugas kinerja terdiri dari menyelesaikan tugas pekerjaan, kuantitas kerja, kualitas kerja, keterampilan dalam bekerja, pengetahuan atas pekerjaan, perencanaan dan organisasi, adminstrasi, komunikasi lisan dan tulisan, pemecahan masalah, dan pengontrolan sumber daya. Tugas kontekstual terdiri dari: tugas

---

<sup>56</sup> Yusnidar, "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MAN Model Banda Aceh", *Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA*, 14:2, (Februari, 2014), 320.

tambahan, usaha, inisiatif, antusiasme, perhatian terhadap tanggung jawab, motivasi, dedikasi, pro-aktif, kreativitas, kerja sama, komunikasi yang efektif, dan hubungan personal. Kinerja adaptif terdiri dari: ide yang inovatif, penyesuaian tujuan dan rencana dengan situasi, fleksibel dan berpikiran terbuka, pemahaman terhadap budaya orang lain, bersikap tenang, dan bertindak dengan tepat. Sikap kerja tidak produktif meliputi: waktu istirahat yang terlalu lama, ketidakhadiran, mengerjakan tugas dengan tidak tepat, mengucilkan rekan kerja, berdebat dengan rekan kerja, dan mengabaikan keamanan dalam kerja.<sup>57</sup>

Adapun kemampuan guru yang dinilai meliputi: rencana pembelajaran (RPP), pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran.<sup>58</sup>

a. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Perencanaan program kegiatan pembelajaran Tutik Rachmawati dan Daryanto mengemukakan bahwa tahap ini berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan ini dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran, yaitu mengembangkan silabus dan RPP. Komponen yang ada di dalam silabus yaitu:

- 1) identitas silabus,
- 2) standar kompetensi,
- 3) kompetensi dasar,
- 4) indikator,
- 5) materi pembelajaran,
- 6) kegiatan pembelajaran,
- 7) penilaian,
- 8) alokasi waktu, dan
- 9) sumber pembelajaran.

Penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus terdapat dalam RPP yang merupakan program pembelajaran jangka waktu singkat. Komponen-komponen dalam RPP adalah sebagai berikut ini:

---

<sup>57</sup> Yusnidar, "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MAN Model Banda Aceh", *Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA*, 14:2, (Februari, 2014).

<sup>58</sup> Tutik Rachmawati dan Daryanto, *Penilaian Kinerja Guru dan Angka Kreditnya*, (Yogyakarta: Gava Media, 2013), 86.

- 1) Identitas RPP
- 2) Standar kompetensi
- 3) Kompetensi dasar
- 4) Indikator
- 5) Tujuan pembelajaran
- 6) Materi pembelajaran
- 7) Metode pembelajaran
- 8) Langkah-langkah kegiatan
- 9) Alat dan sumber pembelajaran
- 10) Penilaian

Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Program pembelajaran jangka waktu singkat sering dikenal dengan istilah RPP, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, ditandai oleh adanya komponen-komponen: Identitas RPP, Standar Kompetensi (SK), Kompetensi Dasar (KD), Indikator, Tujuan pembelajaran, Materi pembelajaran, Metode pembelajaran, Langkah-langkah kegiatan, Sumber pembelajaran, dan Penilaian<sup>59</sup>.

#### b. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Pelaksanaan kegiatan pembelajaran merupakan inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media maupun sumber mengajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Berikutnya Sagala, (2013) menjelaskan pula bahwa “dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, kemampuan yang dituntut adalah kreativitas guru dalam menciptakan dan menumbuhkan kegiatan belajar siswa sesuai dengan rencana yang telah disusun dalam perencanaan.

- 1) Pengelolaan kelas. Kemampuan ini meliputi: kemampuan menciptakan suasana kondusif, kemampuan memupuk kerja sama dan disiplin

---

<sup>59</sup> Nadhifah Rahmadini Hidayat and Rohita, “Kualitas Kinerja Guru di Sekolah Dasar NegeriXXX Petang Cengkareng Jakarta Barat "Proceding UMSurabaya", 2020.

peserta didik, dan pengaturan *setting* tempat duduk peserta didik. Menurut Hidayat dan Rohita (2020) Pengelolaan kelas merupakan kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi sebelum pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa.

- 2) Penggunaan media dan sumber belajar. Kemampuan ini meliputi: kemampuan menguasai sumber belajar yang tidak hanya dari buku tetapi juga dari sumber lain, kemampuan untuk menggunakan media yang sudah tersedia maupun objek nyata yang ada di sekolah, serta kemampuan guru dalam mendesain/membuat media.
- 3) Penggunaan metode pembelajaran. Kemampuan ini meliputi: kemampuan untuk memilih metode yang sesuai, kemampuan untuk menggunakan metode yang sesuai dengan materi, kemampuan untuk menggunakan multi metode atau menggabungkan beberapa metode.
- 4) Evaluasi pembelajaran. Merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran. Pendekatan yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi adalah melalui penilaian acuan norma dan penilaian acuan patokan. Hal lainnya yang harus dikuasai adalah menyusun alat evaluasi.

Menurut Mudlofir<sup>60</sup> tugas guru sebagai pengajar, maka kompetensi kinerja profesi keguruandalam penampilan aktual dalam proses belajar mengajar, minimal memiliki empat kemampuan yang perlu dianalisis, yakni:

- 1) merencanakan proses belajar mengajar yang meliputi :
  - a) perencanaan tujuan
  - b) perencanaan isi bahan pelajaran
  - c) perencanaan metode dan teknik

---

<sup>60</sup> Mudlofir, *Menjadi Pendidik Profesional Konsep, Strategi, Dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Pendidik Di Indonesia*.

- d) perencanaan cara penilaian
- 2) melaksanakan dan memimpin/mengelola proses belajar-mengajar meliputi:
  - a) pengetahuan teori tentang belajar mengajar
  - b) pengetahuan tentang pelajar
  - c) prinsip-prinsip mengajar
  - d) penggunaan alat bantu pengajaran
  - e) penggunaan metode mengajar
  - f) menilai hasil belajar siswa
  - g) memilih dan menggunakan strategi atau pendekatan mengajar
- 3) menilai kemajuan proses belajar-mengajar secara:
  - a) iluminatif observatif
  - b) struktural objektif
- 4) menguasai bahan pelajaran yang meliputi:
  - a) keterampilan membuka dan menutup pelajaran
  - b) keterampilan menjelaskan
  - c) keterampilan bertanya
  - d) keterampilan memberi penguatan
  - e) keterampilan menggunakan media pembelajaran
  - f) keterampilan membimbing diskusi kelompok kecil
  - g) keterampilan mengelola kelas
  - h) keterampilan mengadakan variasi
  - i) keterampilan mengajar perorangan dan kelompok kecil

Pelaksanaan pembelajaran merupakan implementasi RPP. Pelaksanaan pembelajaran menurut Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah meliputi: “kegiatan pendahuluan, kegiatan inti, dan kegiatan penutup” (Hidayat dan Rohita, 2020). Kegiatan pendahuluan meliputi: menyiapkan peserta didik secara psikis, fisik, untuk mengikuti proses pembelajaran; mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengaitkan pengetahuan sebelumnya dengan materi



yang akan dipelajari (apersepsi); menjelaskan tujuan pembelajaran atau kompetensi yang akan dicapai; serta menyampaikan cakupan materi dan penjelasan uraian kegiatan sesuai silabus. Kegiatan inti meliputi: eksplorasi, elaborasi, dan konfirmasi.

Menurut Sudarma dalam Hidayat dan Rohita <sup>61</sup> Eksplorasi yaitu memberikan penjelasan umum mengenai definisi, dan ruang lingkup dari konsep yang akan diajarkan; Elaborasi yaitu memperluas materi ajar yang sudah dijelaskan pada tahapan eksplorasi, baik melalui diskusi dengan siswa atau mengerjakan tugas; serta Konfirmasi, yaitu menegaskan atau memperkuat materi ajar.

#### c. Evaluasi dan Tindak lanjut hasil pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki pendekatan dan caracara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi <sup>62</sup>.

Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi: tes tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai dengan materi yang disampaikan. Indikasi kemampuan guru dalam penyusunan alat-alat tes ini dapat digambarkan dari frekuensi penggunaan bentuk alat-alat tes secara variatif, karena alat-alat tes yang telah disusun pada dasarnya digunakan sebagai alat penilaian hasil belajar. Singkat kata, dalam tahap evaluasi/penilaian pembelajaran ini adalah merencanakan kegiatan tindak lanjut jika terdapat anak didik yang belum mencapai Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM), dapat diberikan fasilitas berupa pembelajaran remedi, program pengayaan, layanan konseling dan/atau memberikan tugas baik tugas individual maupun kelompok sehingga dapat

---

<sup>61</sup> Hidayat and Rohita, Kualitas Kinerja Guru di Sekolah Dasar NegeriXXX Petang Cengkareng Jakarta Barat "Proceding UMSurabaya", 2020.

<sup>62</sup> (Rachmawati dan Daryanto, 2013)

mencapai KKM<sup>63</sup>

Berdasarkan uraian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa indikator kinerja guru merupakan indikator dari hasil kerja guru yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi pembelajaran. Indikator perencanaan pada intinya ialah pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Selanjutnya, untuk indikator pelaksanaan pembelajaran meliputi kegiatan membuka pelajaran, proses pembelajaran, dan menutup pelajaran. Indikator terakhir ialah evaluasi, yaitu menilai kemajuan proses belajar-mengajar.

Pada Penelitian ini memakai teori Tutik Rachmawati dan Daryanto mengenai kinerja guru dalam penilaiannya dalam pengajaran yaitu dalam aspek kompetensi pedagogik yang meliputi Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran, Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran, dan Evaluasi dan Tindak lanjut hasil pembelajaran.



---

<sup>63</sup> Hidayat and Rohita, Kualitas Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri XXX Petang Cengkareng Jakarta Barat".