

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA GURU MTS
DI KABUPATEN HULU SUNGAI TENGAH**



Dr. Sabariah M.Pd lahir di Ma.Bengkal 20 April 1974, seorang perempuan yang berprofesi sebagai Dosen Tetap di Universitas Kalimantan di Banjarmasin. Riwayat pendidikan penulis dari SD No. 018 Samarinda (1979-21985), SMP Islam AlJawahir Samarinda (1985-1988), SMEA Negeri 2 Samarinda (1988-1991), Sarjana di Universitas Mulawarman Samarinda (1991-1995), Magister Jurusan Manajemen Pendidikan UNESA Surabaya (2008-2010), Doktor Jurusan Manajemen Pendidikan UNESA Surabaya (2013-2016). Sejak menjadi dosen mata kuliah yang di asuh seperti Entrepreneurship, Manajemen Mutu Terpadu, Teori Organisasi, Manajemen Proyek, Ekonomi Pendidikan, Manajemen Pendidikan Inklusi.

Sehari-hari penulis melakukan pengajaran pada Universitas Negeri Surabaya pada program studi Manajemen Pendidikan FIP (2010-Sekarang), Program studi Pasca sarjana Universitas Negeri Surabaya (2017), Program studi Pendidikan Luar Biasa FIP (2019). Diluar UNESA mengajar pada Madrasah Aliyah Yayasan Pendidikan Ittaqu Surabaya (1996-2012), Ummi Foundation (2010), Univ. WR SOEPRATMAN (2012).

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU MTS DI KABUPATEN HULU SUNGAI TENGAH

Dr. Sabariah M.Pd

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA GURU MTS
DI KABUPATEN HULU SUNGAI TENGAH**

Dr. Sabariah M.Pd

ISBN 978-623-97816-4-4



9 786239 781644

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA GURU MTS DI KABUPATEN HULU SUNGAI
TENGAH**

Dr. Sabariah M.Pd



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU MTS DI KABUPATEN HULU SUNGAI TENGAH

ISBN:

Hak Cipta pada Penulis

Penulis:

Dr. Sabariah M.Pd

Editor:

Dr. Riinawati M.Pd

Layout & Desain

Usman Jayadi

Penerbit:

LAFADZ JAYA

© 2020

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

Alamat Penerbit:

PENERBIT LAFADZ JAYA

Jl. Melati Raya VIII BTN Rembiga, Kota Mataram

WA : 081238426727

Email: lafadzjaya@gmail.com

Website: www.publishing.my.id

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim, Bersyukur kepada Allah Swt yang telah memberikan nikmat, hidayah, taufiq dan inayahNya akhirnya penulis berhasil menyelesaikan penulisan buku referensi dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada keluarga yang selalu mendukung dan mendoakan penulis dalam menekuni karier dibidang kepenulisan, Berawal dari penelitian yang kemudian di tuangkan ke dalam buku yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kinerja Guru MTs di Kabupaten Hulu Sungai Tengah.

Gaya kepemimpinan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan digunakan pemimpin dalam arti mempengaruhi, pikiran, perasaan, sikap dan mengerakkan yang dipimpin untuk bekerja secara efektif, guna mencapai tujuan organisasi. dalam hal ini tentu gaya kepemimpinan akan memengaruhi budaya kinerja pegawai khususnya pada guru MTs di Kabupaten Hulu Sungai Tengah.

Dalam buku referensi ini, akan membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di MTs di Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Demikian kata pengantar yang dapat penulis sampaikan. Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca dan pemerhati penelitian pendidikan. Terimakasih.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB 1 PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	2
C. Metode Penelitian	3
BAB 2 KEPEMIMPINAN.....	
A. Pengertian Kepemimpinan.....	5
B. Model-Model Kepemimpinan.....	7
C. Teori Kepemimpinan.....	14
D. Dimensi Kepemimpinan.....	20
E. Gaya Kepemimpinan.....	21
F. Tipe Kepemimpinan.....	27
BAB 3 BUDAYA ORGANISASI	
A. Pengertian Budaya Organisasi.....	31
B. Fungsi Budaya Organisasi.....	33
C. Kinerja Organisasi.....	38
D. Elemen Budaya Organisasi	39
E. Karakter Budaya Organisasi	42
F. Hakikat Budaya Organisasi.....	44
BAB 4 KINERJA GURU.....	
A. Pengertian Kinerja Guru	46
B. Faktor-faktor Pengaruh Kinerja Organisasi	50
C. Manfaat Penilaian Kinerja Guru	52
D. Tujuan Penilaian Kinerja Guru	53
E. Indikator Penilaian Kinerja Guru	54
F. Hakikat Penilaian Kinerja Guru.....	62
BAB 5 MADRASAH.....	
A. Pendidikan.....	69
B. Pendidikan Madrasah	80
C. Madrasah dalam Konteks Pendidikan Nasional.....	85
D. Profil Madrasah Bermutu.....	88

E.	Pendidikan Islam.....	92
F.	Permasalahan Madrasah	104
G.	Madrasah Tsanawiyah.....	120
H.	Tujuan Madrasah.....	123
I.	Kurikulum Madrasah Tsanawiyah.....	124
J.	Administrasi Madrasah Tsanawiyah	126
K.	Pengelolaan Administrasi Madrasah Tsanawiyah	128

BAB 6 ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU MTS DI KABUPATEN HULU SUNGAI TENGAH

A.	Madrasah Tsanawiyah.....	132
B.	Deskripsi Responden Penelitian	133
C.	Validitas dan Rehabilitas	137
D.	Hasil Regresi Linier Berganda	138
E.	Pengujian Hipotesis	140
F.	Hasil Penelitian	143

BAB 7 PENUTUP.....

	Kesimpulan.....	145
	DAFTAR PUSTAKA	148
	BIOGRAFI PENULIS.....	154

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Guru adalah sebagai tenaga kependidikan yang merupakan salah satu faktor penentu bagi keberhasilan tujuan pendidikan, karena seorang guru yang berhadapan langsung dengan siswa. Kinerja guru adalah kemampuan seorang guru untuk melakukan perbuatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, yang mencakup aspek perencanaan program belajar mengajar, pelaksanaan proses belajar mengajar, penciptaan dan pemeliharaan kelas yang optimal, pengendalian kondisi belajar yang optimal, serta penilaian hasil belajar. Budaya yang kuat ditandai dengan dipahaminya bersama perspektif tentang bagaimana kehidupan organisasi harus berjalan dan disepakati sebagian besar anggota organisasi, mampu mengangkat kinerja organisasi.

Kepemimpinan yang baik akan menjadi suatu panutan atau teladan bagi bawahan dalam bekerja dan sekaligus dapat memberikan motivasi dan semangat kerja didalam organisasi, yang nantinya akan tercipta suatu kinerja yang baik. Beberapa studi diatas terdapat pandangan yang berbeda-beda tentang pengaruh kepemimpinan, budaya, yang mempengaruhi kinerja. Dimana penelitian terdahulu dilakukan oleh pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi guru, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo. Sedangkan penelitian sekarang yaitu pada gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja guru di MTs Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Dimana sebagai acuan / indikator dari kinerja guru menurut Denim S. (2002) yaitu Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar, Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa, Penguasaan metode dan strategi

mengajar, Pemberian tugas kepada siswa, Kemampuan mengelola kelas, Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.

Dari indikator kinerja tersebut untuk membuat perencanaan dan persiapan mengajar terdapat fenomena, masih ada yang tidak membuat karena dengan berbagai macam aturan yang ada sehingga membuat kesulitan dalam mengerjakannya. Karena membuat kesulitan untuk guru membuat perencanaan dan persiapan mengajar karena masih dalam transisi dari kurikulum KTSP ke kurikulum K13. Dimana sebagai acuan / indikator dari kepemimpinan (gaya transformasional) menurut Safaria (2004). Dari beberapa indikator gaya kepemimpinan terdapat fenomena masih ada seorang pemimpin yang tidak mendorong bawahan untuk memikirkan bagaimana menyelesaikan tugasnya dengan baik. Karena pemimpin tidak mempunyai pengalaman yang lebih dalam memimpin, sehingga para bawahan membuat keputusan sendiri dengan sejawat saja. Dimana sebagai acuan / indikator dari budaya menurut teori Keller (1992) yaitu Integritas, Kerjasama Tim, Loyalitas.

Dari beberapa indikator budaya tersebut terdapat fenomena bahwa masih ada guru yang kurang konsisten dengan kerjanya. Sebab guru tersebut selain mengajar disekolah, guru tersebut mempunyai kerja sampingan. Sehingga sering melakukan ijin tidak masuk dengan kegiatan lain selain dari sekolah, itu yang membuat guru tersebut kurang konsisten dengan tanggung jawabnya sebagai seorang pendidik. Maka dari uraian tersebut diatas maka peneliti mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru MTs di Kabupaten Hulu Sungai Tengah”.

B. Rumusan Masalah

Melihat dari latar belakang tersebut, penulis bertujuan untuk: memperoleh gambaran tentang bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru MTs, Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru MTs, dan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru MTs.

C. Metode Penelitian

Penelitian ini mengkaji tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru MTs di Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Jenis penelitian adalah kuantitatif agar tujuan dan hipotesis yang diajukan dapat diuji. Penelitian ini dilaksanakan pada MTs Negeri dan Swasta di wilayah Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Subjek dari penelitian ini adalah semua guru MTs Negeri dan Swasta di wilayah Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Data yang di ambil dari hasil Populasi dan sampel penelitian. Dalam penelitian ini, populasi yang diambil adalah seluruh guru dan kepala sekolah MTs di Hulu Sungai Tengah dengan rincian 53 orang kepala sekolah dan 1490 orang guru. Pengambilan sampel ini menggunakan rumus Slovin. Jadi, jumlah sampel dalam penelitian ini 53 orang kepala sekolah dan 315,34 atau dibulatkan menjadi 315 orang guru. Dalam penelitian ini terdapat variabel bebas dan variabel terikat. Adapun variabel-variabel tersebut: a) Variabel terikat :kinerja guru (Y). Variabel bebas: Kepemimpinan(X1), Budaya Organisasi (X2). Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan indikator transaksional: kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendorong bawahannya untuk bekeja dengan menyediakan sumberdaya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif. Budaya organisasi (X2) Menurut teori Keller, Variabel budaya organisasi di ukur dengan: a. Integritas, kerjasama tim, loyalitas. Kinerja guru (Y), kinerja guru merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggungjawab yang telah di berikan kepadanya. Teknik pengumpulan data yang diambil dalam metodenya menggunakan jenis data primer, penelitian ini instrumen yang digunakan adalah angket menggunakan model angket tertutup, model tertutup ini

digunakan agar jawaban yang diberikan oleh responden tidak keluar dari masalah penelitian. Dalam proses pengumpulan data pertama kali adalah instrumen. Dalam tahap instrumen ada beberapa tahap yang harus dilakukan yaitu: (a) tahap penentuan indikator dari empat variabel penelitian, (b) penyusunan kisi-kisi instrumen, (c) pembuatan butir-butir pertanyaan, (d) mengkonsultasikan daftar pertanyaan kepada orang yang dianggap ahli yang dalam hal ini adalah dosen pembimbing penelitian dan (e) melakukan uji instrumen. Setelah itu dilanjutkan dengan instrumen penelitian dan uji instrumen penelitian, dalam metode pengukuran yang digunakan adalah *skala Likert* yang merupakan skala dasar atas penjumlahan sikap responden dalam merespon pernyataan berikaitan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang sedang diukur. Jawaban diukur dengan skor likert, Sangat tidak setuju, diberikan skor tidak setuju, diberikan nilai 1, sangat setuju diberi nilai 2, kurang setuju diberi nilai 3, setuju diberi nilai 4, sangat setuju diberi nilai 5. Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji persyaratan analisis yang terdiri dari uji normalisasi, uji multikolinieritas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji hipotesis yang terdiri dari t-test dalam penelitian ini.

BAB 2

KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain. Allan Tucker mengemukakan kepemimpinan ialah kemampuan untuk memengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu.¹ Ngalim Purwanto mendefinisikan Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

Dari pengertian diatas jelas, bahwa inti dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja sesuai dengan perintah pemimpin tanpa terpaksa. Sering kali kita melihat di lingkungan sekitar, proses kepemimpinan terjadi, contohnya seperti ketika di sekolah. Disana terdapat beberapa unsur atau elemen yaitu kepala sekolah, guru dan pegawai. Terjadinya proses kepemimpinan ketika kepala sekolah memberikan perintah atau mengeluarkan kebijakan agar dijalankan oleh seluruh masyarakat sekolah. Kepemimpinan dapat berlangsung dimana saja, karena kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai maksud tertentu.

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang untuk mempengaruhi orang-orang atau kelompok dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan. Jadi pengertian kepemimpinan diatas menggambarkan setiap upaya seseorang atau perilaku kelompok yang bertindak dalam suatu manajemen dalam upaya untuk mencapai suatu

tujuan. Kepemimpinan bisa berupa sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan darisuat jabatan adminitrasitif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Kepemimpinan bisa juga suatu aktivitas dalam mempengaruhi dan membimbing suatu kelompok dengan segala relevansinya sehingga tercapailah tujuan kelompok itu, tujuan tersebut merupakan tujuan yang telah disepakati bersama.

B. Model-Model Kepemimpinan

Para ahli persoalan kepemimpinan menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin ketika mempengaruhi anggotanya terhadap pelaksanaan kerjanya dan kriteria-kriteria lain sangat dipengaruhi oleh situasi yang tidak tetap. Pentingnya situasi telah banyak diakui oleh para ahli sangat memberikan pengaruh yang berarti terhadap gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin pada saat mempengaruhi anggotanya. Beberapa model kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Model Kepemimpinan Otokratik

Model kepemimpinan otokratik merupakan model kepemimpinan yang paling tua yang dikenal manusia. Dalam model kepemimpinan ini, pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak merupakan pihak yang dikuasai yang disebut bawahan atau anak buah.

Dari beberapa uraian diatas di sini dapat dibuat identifikasi bahwa seorang pemimpin otoriter memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi.
- b. Mengidentifikasikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- d. Tidak mau menerima pendapat, saran dan kritik dari anggotanya.
- e. Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya.
- f. Caranya menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan/menghukum.

Model kepemimpinan otokratik dapat dipahami sebagai karakteristik pemimpin yang negatif. Model ini bisa sesekali digunakan pada saat-saat tertentu dalam mencapai tujuan dalam waktu cepat.

2. Model Kepemimpinan Militeristik

Seorang pemimpin militeristik memiliki sifat dan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan cara perintah.
- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat/jabatan.
- c. Senang kepada formalitas yang berlebihan.
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku pada bawahan.
- e. Sukar menerima kritikan atau saran dari bawahannya.
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Model kepemimpinan militeristik ini sering digunakan pada zaman dahulu, jarang sekali pada zaman sekarang model ini digunakan. Tapi model ini bisa digunakan dalam keadaan tertentu jika memang dituntut keadaan.

3. Model Kepemimpinan Paternalistis

Seorang pemimpin paternalitis memiliki sifat dan ciri-ciri sebagai berikut: a. Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa. b. Bersifat terlalu melindungi (overprotektif) c. Jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan. d. Hampir tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif sendiri. e. Jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasi dan fantasinya. f. Sering bersikap maha tahu.

Model kepemimpinan paternalistik ini bukan model yang dipakai seseorang pemimpin untuk memimpin suatu organisasi atau lembaga tetapi lebih kepada sifat seorang pemimpin yang terbawa dalam menjalankan tugasnya.

4. Model Kepemimpinan Bebas (Laissez faire)

Model kepemimpinan bebas (laissez faire) ini merupakan kebalikan dari model otoriter. Kalau dilihat dari segi perilaku, ternyata model kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku pemimpin kompromi (kompromiser) dan kepemimpinan pembelot (deserter). Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada

orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil.

5. Model Kepemimpinan Situasional

Teori ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (task behavior), perilaku hubungan (relationship behavior) dan kematangan (maturity). Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara tepat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah

6. Model Kepemimpinan Kharismatik

Seorang pemimpin kharismatik memiliki sifat dan ciri-ciri sebagai berikut: a) Mempunyai daya tarik yang sangat besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang besar

jumlahnya. b) Pengikut tidak dapat menjelaskan mengapa mereka tertarik mengikuti dan mentaati pemimpin itu. c) Dia seolah-olah memiliki kekuatan gaib (supernatural power), d) Kharisma yang dimilikinya tidak tergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan pemimpin. Model kepemimpinan kharismatik ini adalah model yang tidak bisa dibuat-buat oleh seorang pemimpin. Kharismatik ini adalah daya tarik dari seseorang yang tidak bisa dijelaskan. Aura yang terpancar dari dalam diri seorang pemimpin tersebut.

7. Model Kepemimpinan Demokratis

Model kepemimpinan ini diarahkan untuk bekerja mencapai tujuan bersama. Semua keputusan diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Pemimpin menghormati dan menghargai pendapat bawahan dan memberi kesempatan untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatif. Pemimpin mendorong bawahannya dalam mengembangkan keterampilannya. Model kepemimpinan ini, bawahannya bekerja dengan suka cita untuk memajukan organisasinya. Semua pekerjaan dilaksanakan sesuai rencana yang telah ditetapkan dan disepakati bersama.

Akhirnya tercapailah suasana sasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan.

Dalam model kepemimpinan demokratis ia tidak bertindak diktator sebagaimana model kepemimpinan otoriter, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah bawahan dan anggota-anggotanya. Pemimpin demokratis melaksanakan tugas secara bersama-sama dan bersifat bijaksana dalam pembagian pekerjaan dan tanggung jawab. Di dalam kepemimpinannya berusaha supaya bawahannya kelak dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin

Dari beberapa uraian di atas di sini dapat dibuat identifikasi bahwa seorang pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut: a) Dalam menggerakkan bawahan ia bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia di dunia. b) Selalu berusaha menyingkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dari tujuan pribadi bawahan. c) Senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan. d) Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan. e) Memberi kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya. f) Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses daripada

dirinya. g) Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

8. Model Kepemimpinan Kontigensi Fielder

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler dan Chemers. Keberhasilan pemimpin bergantung pada diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi. Menurut Fiedler tak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, serta ada tiga faktor yang perlu dipertimbangkan, yaitu hubungan antara pimpinan dan bawahan, struktur tugas serta kekuasaan yang berasal dari organisasi.

C. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan adalah penggenaralisasiian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat umum pada pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan.⁶ Banyak studi ilmiah dilakukan orang mengenai kepemimpinan, dan hasilnya berupa teori-teori tentang kepemimpinan. Menurut Sri Wiludjeng Sp, dalam

bukunya yang berjudul Pengantar Manajemen menyebutkan beberapa teori tentang kepemimpinan, diantaranya adalah :

a) Teori Sifat,

Banyak studi ilmiah dilakukan orang mengenai kepemimpinan, dan hasilnya berupa teori-teori tentang kepemimpinan. setiap teoritikus mempunyai segi penekanan sendiri, dipandang dari satu aspek tertentu. Menurut Keith Davis merumuskan dalam teori ini menyatakan bahwa seseorang yang bisa berhasil menjadi seorang pemimpin apabila memiliki sifat. Ada 4 sifat umum yang mempengaruhi kesuksesan kepemimpinan dalam organisasi yaitu, intelegensia, kematangan sosial, motivasi diri, hubungan pribadi.

1) Menurut David Wechsler, Inteligensi adalah kemampuan untuk bertindak secara terarah, berpikir secara rasional, dan menghadapi lingkungannya secara efektif. Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa inteligensi adalah suatu

kemampuan mental yang melibatkan proses berpikir secara rasional.

- 2) Kematangan sosial adalah kemampuan untuk berfungsi secara tanggung jawab yang tepat dan pemahaman tentang aturan-aturan sosial dan norma-norma di dalam budaya tertentu dan kemampuan untuk menggunakan pengetahuan secara tepat.
- 3) Motivasi diri adalah sebuah kemampuan kita untuk memotivasi diri kita tanpa memerlukan bantuan orang lain. Kita memiliki kemampuan untuk mendapatkan alasan atau dorongan untuk bertindak. Proses mendapatkan dorongan bertindak ini pada dasarnya sebuah proses penyadaran akan keinginan diri sendiri yang biasanya terkubur.
- 4) Hubungan pribadi adalah dimana kita berusaha meningkatkan hubungan insani, menghindari dan mengatasi konflik – konflik pribadi yang terjadi, mengurangi ketidak pastian sesuatu yang berkenaan dengan hubungan pribadi tersebut, serta

berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain.

b) Teori Perilaku

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan, bahwa seorang pemimpin harus mampu bersikap fleksibel, luwes, bijaksana, dan mampu mempunyai daya tarik yang tinggi karena harus mampu mengambil langkah-langkah yang tepat untuk suatu masalah. Dalam teori ini ada beberapa teori yang berdasarkan pendekatan perilaku, diantaranya adalah:

- a) Gaya kepemimpinan dapat dijelaskan melalui dua titik ekstrim yaitu fokus pada atasan (pemimpin) dan fokus pada bawahan". Warrant H Schmidt dan Tanembaun.
- b) Peduli dan mendukung bawahan. Para pemimpin dengan gaya ini cenderung memiliki hubungan dengan bawahan yang mencerminkan perasaan

saling percaya, dan mereka menghormati ide dan perasaan bawahannya.” Ohio state University.

- c) Orientasi Tugas dan orientasi hubungan kepada seseorang. Gaya kepemimpinan yang dimaksud disini adalah perilaku menajer yang menetapkan standar kerja yang tinggi, menentukan metode kerja yang harus dilakukakkan dengan mengawasi pegawai dengan ketat, dan selain itu seorang pemimpin harus memiliki sikap bersahabat pada bawahan, mengakui prestasi bawahan, dan memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan pegawai”. The University Of Michigan

- c) Teori Situasi/Keadaan

Teori ini menjelaskan, pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan itu harus dijadikan tatangan untuk diatasi. Maka pemimpin harus maapu menyelesaikan masalah-masalah aktual, sebab permasalahan-permasalahan hidup dan saat-saat krisis (perang, revolusi dan lain-

lain) yang penuh pergolakan dan ancaman bahaya. Maka pemimpin harus bersifat multi-dimensional serba bisa dan serba terampil, agar ia mampu melibatkan diri dan menyesuaikan diri terhadap masyarakat dan pendidikan yang cepat berkembang. Dengan adanya teori ini, maka pemimpin juga harus memiliki sifat diantaranya ialah : a) Kepemimpinan yang dapat memahami dan menyesuaikan bawahannya, model kepemimpinan ini dimana efektifitas kepemimpinan tergantung dari kesiapan bawahan. Kemauan dalam mencapai prestasi, untuk menerima tanggung jawab, kemampuan mengerjakan tugas, dan pengalaman bawahan, dari variable tersebut akan mempengaruhi efektifitas kepemimpinan. Menurut model ini manajer atau pimpinan harus secara konstan mengevaluasi kondisi pegawai. Kemudian setelah kondisi pegawai diketahui manajer menyesuaikan gaya kepemimpinan agar sesuai dengan kondisi tersebut. Dengan demikian gaya kepemimpinan ini akan efektif karena sesuai dengan situasi pegawai. b) Teori ini mendasarkan

pendapat bahwa seseorang tidak hanya karakteristik individu, tetapi karena beberapa variable situasi dan interaksi antara pemimpin dengan bawahan.

D. Dimensi Kepemimpinan

Fiedler menjelaskan tiga dimensi yang menjelaskan tentang kepemimpinan yang efektif. Ketiga dimensi tersebut adalah :

1. *Power position* (Kekuasaan Position) Dimensi ini menjelaskan kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin, seperti keahlian atau kepribadian, yang mampu memuat bawahan mengikuti kemauan pemimpin. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan dari posisinya yang jelas dan besar dapat memperoleh kepatuhan bawahan yang lebih besar.
2. *Task Structure* (Struktur Pekerjaan) Dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan dapat dirinci atau dijelaskan dan membuat bawahan bertanggungjawabkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Jika struktur pekerjaan jelas maka pekerjaan

dapat dilakukakan dengan mudah, bawahan dapat disertai tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan tersebut lebih baik.

3. *Leader Member Relation* (Hubungan antara Pemimpin dan Bawahan) Hal ini berhubungan dengan antara bawahan - pimpinan, misalnya tingkat loyalitas, kepercayaan, dan rasa hormat pegawai terhadap pemimpinnya. Hubungan ini dapat diklafikasikan “baik” atau “buruk”.
4. *Yetton dan Vroom Jago*, Teori dari Vroom mengkritik teori path goal karena gagal memperhitungkan situasi dimana keterlibatan bawahan diperlukan. Model ini memperkenalkan lima gaya kepemimpinan yang mencerminkan garis kontinum dari pendekatan otoriter sampai kependekatan partisipasif. Sehingga model Vroom memperoleh dukungan empiris yang lebih baik dibandingkan dengan model kepemimpinan situasional lain.

E. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan digunakan pemimpin dalam arti mempengaruhi, pikiran, perasaan, sikap dan mengerakkan yang dipimpin untuk bekerja secara efektif, guna mencapai tujuan organisasi.

1. Gaya Kepemimpinan Kontinum, Gaya ini termasuk klasik orang yang pertama mengenalkan adalah Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Dalam model kontinum ada tujuh model gaya pembuatan keputusan yang dilakukakn pemimpin yaitu :
 - a) Pemimpin membuat keputusan dan kemudian mengumumkan kepada bawahan,
 - b) Pemimpin menaruh keputusan,
 - c) Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide yang mengundang pertanyaan,
 - d) Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemudian yang dapat berubah,
 - e) Pemimpin memberikan persoalan, mememinta saran-saran dan membuat keputusan,

- f) Pemimpin merumuskan batasan-batasannya dan meminta kelompok bawahannya untuk memuat keputusan, dan,
 - g) Pemimpin mengizinkan bawahannya melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batasan yang telah dirumuskan oleh pemimpin.
2. Gaya Kepemimpinan Manajerial Grid, Mengidentifikasi gaya kepemimpinan dalam manajemen dengan usaha yang telah dilakukan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton berbungan dengan dua hal yaitu: a) produksi suatu pihak dan orang-orang dipihak lain. Pada gaya kepemimpinan manajerial grid ini ditekankan bagaimana menajer memikirkan mengenai produksi dan hubungan kerja pada manusiannya, bukan ditekankan pada produksi harus di hasilkan, dan beberapa banyak ia harus berhubungan dengan bawahannya. Melainkan jika melakukan produksi maka dipahami suatu sikap bagi seorang pemimpin untuk mengetahui berapa luas dan aneka suatu produksi itu.
3. Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi

Menurut Reddin, gaya kepemimpinan ini selalu dipulangkan kepada dua hal mendasar, yakni hubungan pimpinan dengan tugas dan hubungan kerja. Gaya kepemimpinan ini mempunyai pengaruh terhadap lingkungannya, gaya ini pada hakekatnya sama dengan gaya hasil penemuan Universitas Ohio dan kemudian juga digunakan oleh Blake dan Mouten dalam merancang manajerial gridnya. Dari gaya yang digambarkan oleh Reddin dikotak tangan seterusnya bisa ditarik keatas ke bawah menjadi gaya kepemimpinan yang efektif dan tidak efektif.

4. Gaya Kepemimpinan Empat Sistem

Menurut Likert, gaya kepemimpinan yang satu ini hasil dari serangkaian penelitian yang dilakukan selama bertahun-tahun. Likert melakukan dalam mengembangkan suatu ide dan pendekatan yang penting untuk memahami perilaku pemimpin. Likert mengembangkan empat system manajemen, sebagaimana Likert berpendapat bahwa pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya partisipatif manajemen

yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi, bawahan maupun pemimpin menerapkan hubungan atau tata cara hubungan yang mendukung (supportive relationship).

5. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang di emban pada bawahan. Pemimpin adalah seorang yang mendesain pekerjaan beserta mekanismennya, dan staf adalah seorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu system timbal balik/transaksi.

6. Gaya Kepemimpinan Transformational

Sebagai agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu memberi peran mengubah sistem kearah yang lebih baik. Kepemimpinan Transformational ini lahir pada tahun 1980an. Bass dan Apolio mendefinisikan kepemimpinan

Transformational sebagai sebuah proses dimana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka sebagai apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslatan kelompok, organisasi, atau masyarakat.

7. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan yang memiliki Visi (visionary leadership) yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Jenis kepemimpinan visionary ini terlihat dengan ciri, yakni dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak di capai dan pengembangannya lembaga yang tergambar sasaran apa yang hendak di capai dari lembaga yang dipimpinannya.

F. Tipe Kepemimpinan

Tipe Kepemimpinan adalah suatu karakter yang di dalamnya dapat diimplementasikan satu atau lebih, perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya disebut sebagai tipe kepemimpinan, diantaranya ialah:

1. Tipe Kepemimpinan otokratis, yaitu proses kepemimpinan yang dikendalikan oleh seorang pimpinan yang menentukan sendiri kebijakan dan menugaskan seorang staf tanpa berkonsultasi dengan mereka pemimpin juga mengarahkan secara rinci dan harus dilaksanakan tanpa pertanyaan. Pimpinan dengan tipe okokratis dapat memberikan kepastian pada bahwa tanpa terbebani dengan urusan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.
2. Tipe Kepemimpinan Permisif *laissez faire*, pada tipe ini, pemimpin menerapkan pandangan bahwa tidak ada aturan untuk semua orang, ini di dasari atas alasan bahwa setiap orang terlahir bertanggung jawab dan memiliki kemampuan untuk melaksanakan kewajibannya. Dalam tipe ini sebenarnya pemimpin tidak

memberikan kepemimpinannya, namun memberikan bawahannya berbuat sekehendaknya.

3. Tipe Partisipatif, Menurut Likert, pemimpin yang bergaya kelompok yang partisipatif (participative group) adalah pimpinan yang mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahan dan dalam setiap persoalan selalu mengandalkan bawahan untuk mendapat ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan, dan mempunyai niatan untuk mempergunakan pendapat-pendapat bawahan secara konstruktif, memberikan penghargaan yang bersifat ekonomis dengan berdasarkan partisipatif kelompok dan keterlibatannya dalam semua urusan.
4. Tipe Situasional, yaitu gaya kepemimpinan yang tergantung pada situasi dan keadaan. Situasi adalah gangguan yang diperlukan bagi pemimpin untuk beroperasi. Bagi sebagian kepala sekolah, situasi bisa menentukan keberhasilan atau kegagalan, tetapi adalah keliru untuk menyalahkan situasi. Dalam menerapkan teori kepemimpinan situasional, seorang pemimpin

harus didasarkan pada analisis terhadap situasi yang dihadapi pada suatu saat tertentu dan mengidentifikasi kondisi anggota atau anak buah yang dipimpinnya. Kondisi bawahan merupakan faktor yang penting pada kepemimpinan situasional karena bawahan selain sebagai individu merupakan kelompok yang kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi yang dimiliki pemimpin.

5. Tipe Demokratis, kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal atau pada diri sendiri dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis terletak pada "Person atau individu pemimpin", akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan, juga bersedia mengaju

keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota se efektif mungkin pada saat – saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis juga sering disebut sebagai kepemimpinan group developer.

BAB 3

BUDAYA ORGANISASI

A. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi diperlukan untuk menyatukan seluruh pegawai yang ada di dalam organisasi. Tanpa adanya suatu faktor penyatu, maka organisasi akan mengalami kesulitan untuk mengarahkan para karyawannya dalam mencapai satu tujuan yang sama. Menurut teori Keller (1992) Variabel budaya organisasi diukur dengan :

- a) Integritas, Kesesuaian hati atau niat untuk melakukan atau mewujudkan sesuatu yang diyakini dan mempunyai karakter baik ditunjukkan dengan perilaku yang konsisten dan dapat dipercaya.
- b) Kerjasama Tim, Mengacu pada kedekatan antar orang yang satu dengan yang lain dalam suatu kelompok.
- c) Loyalitas, Kesetiaan pada nilai-nilai yang dianut ketika mengabdikan melaksanakan tugas dan kewajiban.

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota- anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain ((Robbins 2013). Stoner et al (2002) dalam (Hatane 2015) menyatakan bahwa budaya (culture) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasi (organizational culture) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Hofstede (1994) dalam (Awadh & Saad 2013) mendefinisikan budaya organisasi sebagai keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Atribut yang berbeda budaya telah diatur atas dasar norma-norma dan sikap yang membantu dalam membedakan satu perusahaan dari yang lain. (Forehand and von Gilmer, 1964) dalam (Awadh & Saad 2013). karakteristik tertentu budaya organisasi telah dibentuk dalam yang mengatur

norma, nilai-nilai dan keyakinan membantu dalam sempurna hubungan antara Mereka. (Hodgetts and Luthans, 2003) dalam (Awadh & Saad 2013). Hasil penelitian yang dilakukan (Widyaningrum 2012) ini memiliki kontribusi yang baik kepada manajemen humanresources dan management praktis dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk lebih lanjut penelitian, terutama mengenai organizational culture, kemampuan, organizationalcommitment dan kinerja karyawan. Hasil Penelitian yang dilakukan (Bagus Ida ,Astika, Putra 2016) menunjukkan bahwa motivasi, budaya organisasi, dan spiritualitas berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan atasan pegawai sebagai responden dan eksplorasi lebih lanjut mengenai spiritualitas.

B. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya dalam organisasi, yaitu: Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Budaya membawa suatu

rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi dan citra suatu masyarakat. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi.

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu meliputi (Rivai, 2003): a). Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. b). Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi. Artinya setiap anggota organisasi mempunyai sikap dan kepribadian serta watak tersendiri sesuai dengan ruang lingkup organisasinya masing-masing. c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu. Artinya dengan budaya organisasi para individu mempunyai kesempatan dalam mengoptimalkan kapasitas dan pemikirannya demi tujuan organisasi. d). Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Artinya suatu sistem sosial akan sangat dipengaruhi oleh budaya yang berlaku. e). Budaya sebagai mekanisme

pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Artinya perilaku karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi di mana ia berada. Menurut Sobirin (2007) budaya organisasi dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan kinerja perusahaan. Selain itu budaya organisasi juga berfungsi untuk mengintegrasikan lingkungan internal dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

Miller (1987) dalam Wahyuningsih (2007) menyatakan bahwa ada delapan inti utama yang menjadi dasar atau 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 pemihakkan 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 anggota dalam 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.

Di dalam suatu organisasi yang besar memiliki suatu budaya yang dominan dan sejumlah anak budaya. Budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota untuk mencerminkan masalah, situasi atau pengalaman bersama yang dihadapi para anggota. Jika suatu organisasi tidak memiliki budaya dominan, nilai budaya organisasi sebagai suatu variabel yang bebas akan sangat berkurang karena tidak ada penafsiran yang seragam atas apa yang menggambarkan perilaku yang tepat dan tidak tepat, namun juga tidak dapat diabaikan realitas bahwa banyak organisasi juga mempunyai anak budaya yang dapat mempengaruhi perilaku anggotanya. Dengan demikian budaya mempunyai kekuatan pada prestasi kerja organisasi, yaitu (Rivai, 2003): a). Budaya organisasi (perusahaan) dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja perusahaan dalam jangka panjang. b). Budaya organisasi bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan di masa mendatang. c). Budaya organisasi yang menghambat

prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang sering terjadi dan budaya tersebut berkembang dengan mudah. d). Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi kerja.

C. Kinerja Organisasi

Hasibuan dalam Sujak (1990) dan Sutiadi (2003) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan individual, yaitu: (1) kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan tersebut; (2) tingkat usaha yang dilakukan; serta (3) dukungan organisasi (Mathis dan Jackson, 2006) (Melina Taurisa & Ratnawati 2012). Hasil penelitian yang dilakukan oleh

(Melina Taurisa & Ratnawati 2012) ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (4) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta (6) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan (Ida Ayu Brahmasari & Agus Suprayetno 2008) antara lain: pertama, motivasi kerja bisa Langsung tidak terkait dengan kinerja perusahaan jika tidak terhubung dengan kepuasan kerja karyawan variabel. Kedua adalah bahwa kesimpulan leadership berhubungan negatif dengan pekerjaan karyawan kepuasan.

D. Elemen Budaya Organisasi

Menurut Denison dalam Mangkunegara (2009, p.115) elemen budaya organisasi, antara lain: Nilai - nilai, keyakinan dan prinsip - prinsip dasar, dan praktek - praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein dalam Mangkunegara (2009, p.115) yaitu, pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok, yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku :

1. Elemen Idealistik, umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai - nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari - hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari. Sedangkan

menurut Schein dalam Mangkunga (2009, p.115), elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai - nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.

2. Elemen behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari - sehari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk - bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang - kadang tidak sama dengan interpretasi orang - orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

E. Karakter Budaya Organisasi

Menurut Priansadan Garnida (2013, p.77) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam suatu organisasi, yang menjadikan ciri khas sebagai sebuah organisasi. Sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan para anggota organisasi, budaya organisasi memiliki karakteristik sebagai berikut inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi, dan pola komunikasi (Tika 2006, p.10). Karakteristik budaya organisasi ini menjadikan organisasi berfokus kepada hasil bukan hanya pada proses, lalu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada individu di dalam organisasi itu. Budaya organisasi ini juga mengenai sejauh mana karyawan mencermati pekerjaan lebih presisi dan memfokuskan pada hal - hal yang rinci. Dikutip dalam jurnal Enno Aldea Amanda, Satrijo Budiwibowo, dan Nik Amah (2017).

Menurut Robbins dan Judge (2012, p.512) memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko (Innovation and Risk Taking), yaitu sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian Terhadap Detail (Attention To Detail), yaitu sejauh mana anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Berorientasi Pada Hasil (Outcome Orientation), yaitu sejauh mana manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan dengan perhatian terhadap proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi Kepada Manusia (People Orientation), yaitu sejauh mana keputusan yang dibuat oleh manajemen memperhitungkan efek terhadap anggota - anggota organisasi.
5. Berorientasi Kepada Kelompok (Team Orientation), yaitu sejauh mana pekerjaan secara kelompok lebih

ditekankan dibandingkan dengan pekerjaan secara individu.

6. Agresivitas (Aggressiveness), yaitu sejauh mana anggota - anggota organisasi berperilaku secara agresif dan kompetitif dibandingkan dengan berperilaku secara tenang.
7. Stabilitas (Stability), yaitu sejauh mana organisasi menekankan status sebagai kontras dari pertumbuhan.

F. Hakikat Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Sudarmanto (2014, p.171) mengatakan, penelitian menunjukkan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian Pada Hal - Hal Rinci, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analitis, dan perhatian pada hal - hal detail.

3. Orientasi Hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi Orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil karyawan dalam organisasi.
5. Orientasi Tim, yaitu sejauh mana kegiatan - kegiatan karyawan dalam organisasi pada tim ketimbang pada individu - individu.
6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap inovatif, agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas, sejauh mana kegiatan - kegiatan organisasi dengan menekankan, dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan perusahaan.

BAB 4

KINERJA GURU

A. Pengertian Kinerja Guru

Menurut Barnawi & Arigin (Gusman :2014) bahwa kinerja guru diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggungjawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Satriadi (2016), Kinerja guru adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.

Menurut Rahmawati(2013), kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program

pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru disekolah.

Menurut Karwati (2014), kinerja guru berkaitan dengan proses belajar mengajar, yaitu kesanggupan atau kecakapan guru dalam menciptakn suasana komunikasi yang edukatif antara guru dalam menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan peserta didik yang mencakup pengembangan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik guru bekerja dimulai dengan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tidak lanjut agar mencapai tujuan pembelajaran.

Jasmani (2013: 155) mengemukakan istilah kinerja berasal dari kata job performane atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja merupakan prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja seseorang. Senada dengan yang dikemukakan dalam Peraturan Menteri Pendidikan

Nasional Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, kinerja guru adalah hasil penilaian terhadap proses dan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya. Mangkunegara dalam Jasmani (2013:155) juga mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sama halnya dengan yang dikemukakan Malayu Hasibuan (2007: 94) bahwa kinerja atau potensi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan seras waktu.

Indra Bastian (2001) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema

strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Menurut Danim S. 2002, indikator kinerja guru antara lain :

- a. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar
- b. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa
- c. Penguasaan metode dan strategi mengajar
- d. Pemberian tugas kepada siswa
- e. Kemampuan mengelola kelas
- f. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi

Berdasarkan uraian di atas terlihat bahwa kinerja guru berkaitan dengan kompetensi guru, artinya agar memiliki kinerja yang baik seorang guru harus didukung dengan kompetensi yang baik. Jika seorang guru tidak memiliki kompetensi yang baik maka tidak akan mungkin memiliki kinerja yang baik. Depdiknas (2004: 11) menyatakan kinerja guru adalah kemampuan guru untuk mendemonstrasikan berbagai kecakapan dan kompetensi yang dimilikinya. Esensi dari kinerja guru tidak lain merupakan kemampuan guru dalam

menunjukkan kecakapan atau kompetensi yang dimilikinya dalam dunia kerja yang sebenarnya.

Wagiran dalam Jurnal Pendidikan Evaluasi Pendidikan Tahun 17 Nomor 1 (2013: 155) mendefinisikan kinerja (performance) guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu dengan output yang dihasilkan tercermin dari kuantitas maupun kualitasnya. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah sesuatu hal yang dihasilkan oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kemampuan, kecakapan, pengalaman, kesanggupan, dan sesuai dengan kompetensi keguruan.

B. Faktor-Faktor Pengaruh Kinerja Guru

Kinerja guru dalam pembelajaran berkaitan dengan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran, baik berkaitan dengan proses maupun hasilnya.

Malthis dan Jackson dalam Jasmani (2013: 159) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (guru),

yaitu: a) Kemampuan, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. b) Kinerja (Performance/P) = Kemampuan (ability/A) x Usaha (effort/E) x Dukungan (Support/S). Dengan begitu kinerja seorang guru akan meningkat apabila ketiga komponen tersebut ada dalam dirinya, dan akan kurang jika salah satu komponen tersebut kurang bahkan tidak ada.

Sedangkan menurut Hasibuan dalam Jasmani (2013: 160) faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- a. Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja);
- b. Pendidikan;
- c. Keterampilan;
- d. Manajemen kepemimpinan;
- e. Tingkat penghasilan;
- f. Gaji dan kesehatan;
- g. Jaminan sosial;
- h. Iklim kerja;
- i. Sarana prasarana;
- j. Teknologi;

k. Kesempatan berprestasi.

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

C. Manfaat Penilaian Kinerja Guru

Suatu penilaian tentu ada banyak manfaatnya, salah satunya adalah dapat digunakan sebagai alat dalam pengambilan keputusan. Sulistiyani dan Rosidah dalam Jasmani (2013: 161) mengemukakan secara terperinci manfaat penilaian kinerja adalah:

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompetensi;
- b. perbaikan kinerja;
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan;

- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja;
- e. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian;
- f. Membantu mendiagnosis terhadap kesalahan desai pegawai.

D. Tujuan Penilaian Kinerja Guru

Tujuan penilaian kinerja guru Setiap penilaian kinerja guru harus memiliki tujuan yang jelas tentang apa yang ingin dicapai. Dalam Depdiknas (2000) menyebutkan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah membantu dalam:

- 1) pengembangan profesi dan karier guru;
- 2) pengambilan kebijaksanaan per sekolah;
- 3) cara meningkatkan kinerja guru;
- 4) penugasan yang lebih sesuai dengan karier guru;
- 5) mengidentifikasi potensi guru untuk program in-service training;
- 6) jasa bimbingan dan penyuluhan terhadap kinerja guru yang mempunyai masalah kinerja;
- 7) penyempurnaan manajemen sekolah;
- 8) penyediaan informasi untuk sekolah

E. Indikator Penilaian Kinerja Guru

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dalam Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional (2008: 4-7) menjelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh yang berintegrasi dalam kinerja guru, antara lain:

1. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan karakteristik siswa dilihat dari berbagai aspek seperti moral, emosional, dan intelektual. Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar, karena siswa memiliki karakter, sifat, dan interest yang berbeda. Berkenaan dengan pelaksanaan kurikulum, seorang guru harus mampu mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan masing-masing dan disesuaikan dengan kebutuhan lokal.

Guru harus mampu mengoptimalkan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan kemampuan di kelas, dan harus mampu melakukan kegiatan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan. Kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek-aspek yang diamati, yaitu:

- a) Penguasaan terhadap karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional dan intelektual.
- b) Penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c) Mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
- d) Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- e) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.

- f) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- g) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- h) Melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- i) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

2. Kompetensi Kepribadian

Pelaksanaan tugas sebagai guru harus didukung oleh suatu perasaan bangga akan tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mempersiapkan generasi kualitas masa depan bangsa. Walaupun berat tantangan dan rintangan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugasnya harus tetap tegar dalam melaksanakan tugas sebagai seorang guru. Pendidikan adalah proses yang direncanakan agar semua berkembang melalui proses pembelajaran. Guru

sebagai pendidik harus dapat mempengaruhi ke arah proses itu sesuai dengan tata nilai yang dianggap baik dan berlaku dalam masyarakat.

Tata nilai termasuk norma, moral, estetika, dan ilmu pengetahuan, mempengaruhi perilaku etik siswa sebagai pribadi dan sebagai anggota masyarakat. Penerapan disiplin yang baik dalam proses pendidikan akan menghasilkan sikap mental, watak dan kepribadian siswa yang kuat. Guru dituntut harus mampu membelajarkan siswanya tentang disiplin diri, belajar membaca, mencintai buku, menghargai waktu, belajar bagaimana cara belajar, mematuhi aturan/tata tertib, dan belajar bagaimana harus berbuat. Semuanya itu akan berhasil apabila guru juga disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Guru harus mempunyai kemampuan yang berkaitan dengan kemandirian dan integritas kepribadian seorang guru. Aspek-aspek yang diamati adalah:

- a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.

- b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
 - c) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
 - d) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
 - e) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.
3. Kompetensi sosial,

Guru di mata masyarakat dan siswa merupakan panutan yang perlu dicontoh dan merupakan suritauladan dalam kehidupannya sehari-hari. Guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif. Dengan dimilikinya kemampuan tersebut, otomatis hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan dengan lancar, sehingga jika ada keperluan dengan orang tua siswa, para guru tidak akan mendapat kesulitan. Kemampuan sosial meliputi kemampuan guru dalam berkomunikasi, bekerja sama,

bergaul simpatik, dan mempunyai jiwa yang menyenangkan. Kriteria kinerja guru yang harus dilakukan adalah:

- a) Bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
- b) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
- c) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
- d) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain

4. Kompetensi Profesional

Kompetensi Profesional yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran. Guru mempunyai

tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran, untuk itu guru dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran. Guru harus selalu mengupdate, dan menguasai materi pelajaran yang disajikan.

Persiapan diri tentang materi diusahakan dengan jalan mencari informasi melalui berbagai sumber seperti membaca buku-buku terbaru, mengakses dari internet, selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan terakhir tentang materi yang disajikan. Kompetensi atau kemampuan kepribadian yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek:

a) Dalam menyampaikan pembelajaran, guru mempunyai peranan dan tugas sebagai sumber materi yang tidak pernah kering dalam mengelola proses pembelajaran. Kegiatan mengajarnya harus disambut oleh siswa sebagai suatu seni pengelolaan proses pembelajaran yang diperoleh melalui latihan, pengalaman, dan kemauan belajar yang tidak pernah putus.

- b) Dalam melaksanakan proses pembelajaran, keaktifan siswa harus selalu diciptakan dan berjalan terus dengan menggunakan metode dan strategi mengajar yang tepat. Guru menciptakan suasana yang dapat mendorong siswa untuk bertanya, mengamati, mengadakan eksperimen, serta menemukan fakta dan konsep yang benar. Karena itu guru harus melakukan kegiatan pembelajaran menggunakan multimedia, sehingga terjadi suasana belajar sambil bekerja, belajar sambil mendengar, dan belajar sambil bermain, sesuai konteks materinya.
- c) Di dalam pelaksanaan proses pembelajaran, guru harus memperhatikan prinsip-prinsip didaktik metodik sebagai ilmu keguruan. Misalnya bagaimana menerapkan prinsip apersepsi, perhatian, kerja kelompok, korelasi dan prinsip-prinsip lainnya.
- d) Dalam hal evaluasi, secara teori dan praktik, guru harus dapat melaksanakan sesuai dengan tujuan

yang ingin diukurnya. Jenis tes yang digunakan untuk mengukur hasil belajar harus benar dan tepat. Diharapkan pula guru dapat menyusun butir secara benar, agar tes yang digunakan dapat memotivasi siswa belajar.

F. Hakikat Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru pada hakikatnya merupakan suatu kegiatan untuk membina dan mengembangkan guru profesional. Standar Nasional Pendidikan Pasal 28 dalam Mulyasa (2008: 63) mengemukakan bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Dalam hal ini yang dimaksud dengan pendidik sebagai agen pembelajaran (learning agent) adalah peran pendidik antara lain sebagai fasilitator, motivator, pemacu, maupun pemberi inspirasi.

Ada beberapa indikator untuk meningkatkan kemampuan dalam proses belajar mengajar. Moh. Uzer

Usman (2003:10) menjelaskan tentang indikator kinerja guru adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan merencanakan belajar mengajar, meliputi:
 - a) Menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan
 - b) Menyesuaikan analisa materi pelajaran.
 - c) Menyusun program semester.
 - d) Menyusun program atau pembelajaran.
- 2) Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar meliputi:
 - a) Tahap pra intruksional.
 - b) Tahap intruksional.
 - c) Tahap evaluasi dan tidak lanjut.
- 3) Kemampuan mengevaluasi, meliputi:
 - a) Evaluasi normative.
 - b) Evaluasi formative.
 - c) Laporan hasil evaluasi.
 - d) Pelaksanakan program perbaikan dan pengayaan.

Dalam Permendiknas nomor 41 tahun 2007 pelaksanaan pembelajaran merupakan implementasi dari RPP. Pelaksanaan pembelajaran meliputi:

- 1) Kegiatan Pendahuluan Dalam kegiatan pendahuluan, guru.
 - a) Menyiapkan peserta didik secara psikis dan fisik untuk mengikuti proses pembelajaran;
 - b) Mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengaitkan pengetahuan sebelumnya dengan materi yang akan dipelajari;
 - c) Menjelaskan tujuan pembelajaran atau kompetensi dasar yang akan dicapai;
 - d) Menyampaikan cakupan materi dan penjelasan uraian kegiatan sesuai silabus.
- 2) Pelaksanaan kegiatan inti merupakan proses pembelajaran untuk mencapai KD yang dilakukan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat,

minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

Kegiatan inti menggunakan metode yang disesuaikan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran, yang dapat meliputi proses eksplorasi, elaborasi dan konfirmasi.

a) Eksplorasi

Dalam kegiatan eksplorasi, guru: (1) melibatkan peserta didik mencari informasi yang luas dan dalam tentang topik/tema materi yang akan dipelajari dengan menerapkan prinsip alam takambang jadi guru dan belajar dari aneka sumber; (2) menggunakan beragam pendekatan pembelajaran, media pembelajaran, dan sumber belajar lain; (3) memfasilitasi terjadinya interaksi antarpeserta didik serta antara peserta didik dengan guru, lingkungan, dan sumber belajar lainnya; (4) melibatkan peserta didik secara aktif dalam setiap kegiatan pembelajaran; dan (5) memfasilitasi peserta didik melakukan percobaan di laboratorium, studio, atau lapangan.

b) Elaborasi

Dalam kegiatan elaborasi, guru: (1) membiasakan peserta didik membaca dan menulis yang beragam melalui tugas-tugas tertentu yang bermakna; (2) memfasilitasi peserta didik melalui pemberian tugas, diskusi, dan lainlain untuk memunculkan gagasan baru baik secara lisan maupun tertulis; (3) memberi kesempatan untuk berpikir, menganalisis, menyelesaikan masalah, dan bertindak tanpa rasa takut; (4) memfasilitasi peserta didik dalam pembelajaran kooperatif dan kolaboratif; (5) memfasilitasi peserta didik berkompetisi secara sehat untuk meningkatkan prestasi belajar; (6) memfasilitasi peserta didik membuat laporan eksplorasi yang dilakukan baik lisan maupun tertulis, secara individual maupun kelompok; (7) memfasilitasi peserta didik untuk menyajikan hasil kerja individual maupun kelompok; (8) memfasilitasi peserta didik melakukan pameran, turnamen, festival, serta produk yang dihasilkan; (9) memfasilitasi peserta didik melakukan kegiatan yang menumbuhkan kebanggaan dan rasa percaya diri peserta didik.

c) Konfirmasi

Dalam kegiatan konfirmasi, guru: (1) memberikan umpan balik positif dan penguatan dalam bentuk lisan, tulisan, isyarat, maupun hadiah terhadap keberhasilan peserta didik, (2) memberikan konfirmasi terhadap hasil eksplorasi dan elaborasi peserta didik melalui berbagai sumber, (3) memfasilitasi peserta didik melakukan refleksi untuk memperoleh pengalaman belajar yang telah dilakukan, (4) memfasilitasi peserta didik untuk memperoleh pengalaman yang bermakna dalam mencapai kompetensi dasar: (a) berfungsi sebagai narasumber dan fasilitator dalam menjawab pertanyaan peserta didik yang menghadapi kesulitan, dengan menggunakan bahasa yang baku dan benar; (b) membantu menyelesaikan masalah; (c) memberi acuan agar peserta didik dapat melakukan pengecekan hasil eksplorasi; (d) memberi informasi untuk bereksplorasi lebih jauh; (e) memberikan motivasi kepada peserta didik yang kurang atau belum berpartisipasi aktif.

3) Kegiatan Penutup

Dalam kegiatan penutup, guru: a) bersama-sama dengan peserta didik dan/atau sendiri membuat

rangkuman/simpulan pelajaran; b) melakukan penilaian dan/atau refleksi terhadap kegiatan yang sudah dilaksanakan secara konsisten dan terprogram; c) memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran; d) merencanakan kegiatan tindak lanjut dalam bentuk pembelajaran remedi, program pengayaan, layanan konseling dan/atau memberikan tugas baik tugas individual maupun kelompok sesuai dengan hasil belajar peserta didik; e) menyampaikan rencana pembelajaran pada pertemuan berikutnya

BAB 5

MADRASAH

A. Pendidikan

Pendidikan disebut juga sebagai pedagogik yang berasal dari kata Yunani “*paedos*”, yang berarti anak laki-laki, dan “*agogos*” artinya mengantar, membimbing. Jadi pedagogik secara harfiah berarti pembantu anak laki-laki pada jaman Yunani kuno, yang pekerjaannya mengantarkan anak majikannya ke sekolah. Kemudian secara kiasan pedagogik adalah seorang ahli, yang membimbing anak kearah tujuan hidup tertentu. Menurut Prof. Dr. J. Hoogveld (Belanda) pedagogik adalah ilmu yang mempelajari masalah membimbing anak kearah tujuan tertentu, yaitu supaya ia kelak “mampu secara mandiri menyelesaikan tugas hidupnya”. Jadi pedagogik adalah ilmu pendidikan anak.

Langeveld (1980), membedakan istilah “*pedagogik*” dengan istilah “*pedagogi*”. Pedagogik diartikan dengan ilmu

pendidikan, lebih menitik beratkan kepada pemikiran, perenungan tentang pendidikan. Suatu pemikiran bagaimana kita membimbing anak, mendidik anak. Sedangkan istilah pedagogi berarti pendidikan, yang lebih menekankan pada praktek, menyangkut kegiatan mendidik, kegiatan membimbing anak.

Pedagogik merupakan suatu teori yang secara teliti, kritis dan objektif, mengembangkan konsep-konsepnya mengenai hakekat manusia, hakekat anak, hakekat tujuan pendidikan serta hakekat proses pendidikan. Walaupun demikian, masih banyak daerah yang gelap sebagai "*terraincegnita*" (daerah tak dikenal) dalam lapangan pendidikan, karena masalah hakekat hidup dan hakekat manusia masih banyak diliputi oleh kabut misteri.

Dalam bahasa Inggris istilah pendidikan dipergunakan perkataan "*education*", biasanya istilah tersebut dihubungkan dengan pendidikan di sekolah, dengan alasan, bahwa di sekolah tempatnya anak didik oleh para ahli yang khusus mengalami pendidikan dan latihan sebagai profesi. Selanjutnya makna pendidikan dapat

dilihat dalam pengertian secara khusus dan pengertian secara luas. Dalam arti khusus, Langeveld mengemukakan bahwa pendidikan adalah bimbingan yang diberikan oleh seorang dewasa kepada anak yang belum dewasa untuk mencapai kedewasaannya. Ahmadi dan Uhbiyati (1991) mengemukakan beberapa definisi pendidikan sebagai berikut:

- a. Menurut Langeveld, J.H mendidik adalah membantu anak supaya anak itu kelak cakap menyelesaikan tugas hidupnya atas tanggung jawab sendiri.
- b. Menurut . S. Brojonegoro, mendidik berarti member tuntutan kepada manusia yang belum dewasa dalam pertumbuhan dan perkembangan, sampai tercapainya kedewasaan dalam arti rohani dan jasmani.
- c. Menurut Ki Hajar Dewantara, mendidik adalah menuntun segala kekuatan kodrat yang ada pada anak-anak agar mereka sebagai manusia dan sebagai anggota masyarakat dapat mencapai keselamatan dan kebahagiaan yang setinggi-tingginya.

Jadi, pendidikan dalam arti khusus hanya dibatasi sebagai usaha orang dewasa dalam membimbing anak yang belum dewasa untuk mencapai kedewasaannya. Setelah anak menjadi dewasa dengan segala cirinya, maka pendidikan dianggap selesai. Pendidikan dalam arti khusus ini menggambarkan upaya pendidikan yang terpusat dalam lingkungan keluarga, dalam arti tanggung jawab keluarga.

Hal tersebut lebih jelas dikemukakan oleh drijarkara (Ahmadi, Uhbiyati: 1991), bahwa:

- a) Pendidikan adalah hidup bersama dalam keatuan tritunggal ayah-ibu-anak, di mana terjadi pemanusiaan anak. Dia berproses untuk memanusiaikan sendiri sebagai manusia purnawa.
- b) Pendidikan adalah hidup bersama dalam kesatuan tritunggal ayah-ibu-anak, di mana terjadi pembudayaan anak. Dia berproses untuk akhirnya bisa membudaya sendiri sebagai manusia purnawa.
- c) Pendidikan adalah hidup bersama dalam kesatuan tritunggal ayah-ibu-anak, di mana terjadi

pelaksanaan nilai-nilai, dengan mana dia berproses untuk akhirnya bias membudaya sendiri sebagai manusia purnawa.

Jadi yang menjadi objek kajian pedagogik adalah pergaulan pendidikan antara orang dewasa dengan anak yang belum dewasa, menurut Langeveld disebut “situasi pendidikan”. Jadi proses pendidikan menurut pedagogik berlangsung sejak anak lahir sampai anak mencapai dewasa. Pendidik dalam hal ini bisa orang tua dan/atau guru yang fungsinya sebagai pengganti orang tua, membimbing anak yang belum dewasa mengantarkannya untuk dapat hidup mandiri, agar anak dapat menjadi dirinya sendiri.

Pendidikan dalam arti luas merupakan usaha manusia untuk meningkatkan kesejahteraan hidupnya, yang berlangsung sepanjang hayat. Menurut Handerson, pendidikan merupakan suatu proses pertumbuhan dan perkembangan sebagai hasil interaksi individu dengan lingkungan sosial dan lingkungan fisik, berlangsung sepanjang hayat sejak manusia lahir. Warisan sosial

merupakan bagian dari lingkungan masyarakat, merupakan alat bagi manusia untuk mengembangkan manusia yang baik dan intelegen, untuk meningkatkan kesejahteraan hidupnya. Dalam GBHN Tahun 1973 dikemukakan pengertian pendidikan, bahwa, "Pendidikan pada hakekatnya merupakan suatu usaha yang disadari untuk mengembangkan kepribadian dan kemampuan manusia, yang dilaksanakan didalam maupun diluar sekolah, dan berlangsung seumur hidup".

Dalam Undang-Undang RI No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dikatakan bahwa: Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara. Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional dikemukakan bahwa pendidikan adalah proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok

orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan, proses, cara, perbuatan mendidik.

Dari pengertian-pengertian pendidikan di atas (dalam arti luas) ada beberapa prinsip dasar tentang pendidikan yang akan dilakukan: Pertama, pendidikan berlangsung seumur hidup; Kedua, bahwa tanggung jawab pendidikan merupakan tanggung jawab bersama semua manusia. Ketiga, bagi manusia pendidikan merupakan suatu keharusan, karena dengan pendidikan manusia akan memiliki kemampuan dan kepribadian yang berkembang, yang disebut manusia seluruhnya. Henderson (1959) mengemukakan bahwa pendidikan pada dasarnya suatu hal yang tidak dapat dielakan oleh manusia, suatu perbuatan yang 'tidak boleh' tidak terjadi, karena pendidikan itu membimbing generasi muda untuk mencapai suatu generasi yang terbaik.

Knowles (1980) mendefinisikan andragogi sebagai seni dan ilmu dalam membantu warga (orang dewasa) untuk belajar. Berbeda dengan pedagogi yang dapat diartikan

sebagai seni dan ilmu untuk mengajar anak-anak. Andragogi adalah suatu model proses pembelajaran peserta didik (wajib belajar) dewasa. Andragogi disebut juga sebagai teknologi perlibatan orang dewasa apabila metode dan teknik pembelajaran melibatkan warga belajar. Keterlibatan itu adalah kunci keberhasilan pendidikan dewasa. Untuk itu sumber belajar hendaknya mampu membantu warga belajar untuk:

1. Mengidentifikasi kebutuhan
2. Merumuskan tujuan belajar,
3. Ikut serta memikul tanggung jawab dalam perencanaan dan penyusunan dan pengalaman belajar dan,
4. Ikut serta dalam mengevaluasi kegiatan belajar.

Pengertian pendidikan dalam arti luas terbatas adalah usaha sadar yang dilakukan oleh keluarga, masyarakat dan pemerintah melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan latihan yang berlangsung di sekolah dan di luar sekolah sepanjang hayat untuk mempersiapkan peserta didik agar dapat memainkan peranan dalam berbagai lingkungan hidup secara tepat dimasa yang akan datang (Redja

Mudyahardjo, 2001: 11). Pengertian pendidikan ini merupakan jalan tengah antara pengertian pendidikan maha luas dan pengertian pendidikan secara sempit. Pendidikan berlangsung pada situasi-situasi tertentu dan dilaksanakan secara terprogram pada setiap jenis, jenjang dan bentuk pendidikan. Waktu pelaksanaannya dengan memilah-milah waktu pelaksanaannya untuk keperluan setiap kegiatan pendidikan. Lingkungan pendidikan tempat berlangsungnya kegiatan yang bersifat dimana saja tetapi ditentukan berdasarkan keperluan, artinya sesuai dengan lingkungan pendidikan yang dibutuhkan pada suatu bentuk pendidikan tertentu, yakni pendidikan formal, nonformal maupun informal.

Tujuan pendidikan tidak bersifat terpisah-pisah dari setiap kemampuan yang diperoleh pada setiap bentuk pendidikan, akan tetapi sebagai suatu kesatuan pengembangan kemampuan yang diperolehnya serta adanya keterpaduan dengan tujuan-tujuan sosial. Dengan demikian tujuan pendidikan adalah sebagai penunjang dalam mencapai tujuan hidup manusia.

Mendidik, mengajar dan melatih pendidikan pada hakekatnya mengandung tiga unsure, yaitu mendidik, mengajar, dan melatih. Ketiga hal tersebut memiliki pengertian yang berbeda. Mendidik menurut Darji Darmodiharjo menunjukkan usaha yang lebih ditunjukkan kepada pengembangan budi pekerti, hati nurani, semangat, kecintaan, rasa kesusilaan, ketaqwaan dan lain-lainnya. Mengajar berarti memberi pelajaran tentang berbagai ilmu yang bermanfaat bagi perkembangan kemampuan berfikirnya. Disebut juga pendidikan intelek. Latihan ialah usaha untuk memperoleh keterampilan dengan melatih sesuatu secara berulang-ulang, sehingga terjadi mekanismisasi atau pembiasaan.

Tujuan mendidik ingin mencapai kepribadian yang terpadu, yang terintegrasi, yang sering di rumuskan untuk mencapai kepribadian yang dewasa. Tujuan pengajaran yang menggarap kehidupan intelektual anak ialah supaya anak kelak sebagai orang dewasa memiliki kemampuan berpikir seperti yang diharapkan dari orang dewasa secara ideal, yaitu diantaranya mampu berpikir seperti abstrak

logis, objektif, kritis, sistematis analisis, sintesis, integrative, dan inovatif. Tujuan latihan ialah untuk memperoleh keterampilan tentang sesuatu.

Dengan demikian, dari paparan di atas dapat disimpulkan bawah jika pendidikan ditinjau dari segi makna, terbagi atas dua makna pendidikan yaitu makna dasar dan teknis. Makna dasar pendidikan merujuk pada suatu tindakan atau pengalaman yang memiliki pengaruh normatif pada pikiran, sifat, atau kemampuan fisik seorang individu. Oleh karena itu, pendidikan dikatakan bersifat mendasar karena mampu mempengaruhi dan membentuk pemikiran serta sikap seseorang, sesuai dengan materi dan tujuan pendidikan yang telah diperolehnya.

Pendidikan dalam arti luas mengandung bahwa pendidikan tidak hanya berlangsung dalam suatu lembaga pendidikan yang disebut sekolah. Akan tetapi berlangsung dalam setiap ruang kehidupan manusia dan dalam sektor pembangaunan. Pendidikan sebagai pengalaman belajar mempunyai bentuk, suasana, dan pola beragam. Pendidikan dapat berupa pengalaman belajar yang

terentang dalam bentuk-bentuk yang terjadi dengan sendirinya dalam hidup yang kehadirannya tidak disengaja berlangsung dalam sendirinya dengan dialaminya secara misterius sampai dengan bentuk-bentuk disengaja direkayasa secara terprogram

B. Pendidikan Madrasah

Persoalan runtuhnya nilai dan norma agama yang seharusnya menjadi pegangan dalam berperilaku saat ini menjadi persoalan yang mengganggu tatanan kehidupan di masyarakat. Norma-norma agama yang dulu kental ditanamkan dalam keluarga dan masyarakat sudah mulai memudar terpengaruh globalisasi. Langkah besar yang harus dilakukan untuk mempertahankannya antara lain dengan memperkuat sistem pendidikan yang bertugas mencetak para penerus bangsa berkarakter dan berbudi luhur.

Pendidikan merupakan sektor penting dalam pembangunan bangsa, melalui pendidikan kita menyiapkan sumber daya manusia (SDM) yang mampu

mengisi pembangunan bangsa ke depan. Pentingnya pendidikan sebagai pilar pembangunan secara tegas tertuang dalam pembukaan UUD 1945. Sesuai alinea ke-4 salah satu tujuan bangsa Indonesia adalah Mencerdaskan Kehidupan Bangsa.

Cerdas dalam semua lini kehidupan berbangsa dan bernegara. Indonesia menyelenggarakan pendidikan dalam satu sistem pendidikan nasional. Salah satunya adalah penyelenggaraan pendidikan Islam yang diselenggarakan bersama antara Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) dengan Kementerian Agama (Kemenag) yang fokus menyelenggarakan pendidikan agama dan pendidikan keagamaan. Peranan pendidikan Islam di kalangan umat Islam sebagai agama mayoritas penduduk Indonesia merupakan salah satu bentuk manifestasi dari cita-cita hidup Islami untuk melestarikan, mengalihkan, menanamkan (internalisasi), dan mentransformasikan nilai-nilai Islam tersebut kepada pribadi generasi penerusnya sehingga nilai-nilai kultural religius yang

dicita-citakan dapat tetap berfungsi dan berkembang dalam masyarakat dari waktu ke waktu (Andewi, 2004:3).

Kiprahnya untuk mencetak generasi penerus bangsa tidak bisa diabaikan lagi. Salah satunya melalui penyelenggaraan pendidikan Islam dalam bentuk pendidikan formal yang sering kita kenal dengan madrasah. Madrasah tersebut memiliki payung hukum sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan dalam bentuk Raudhatul Athfal (RA), Madrasah, dan Perguruan Tinggi Agama, serta Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan. Kiprah madrasah dalam membangun karakter bangsa dengan penanaman nilai-nilai agama sebagai bagian dalam penyelenggaraan pendidikan disamping pemberian ilmu pengetahuan umum perlu menjadi perhatian. Karena penyelenggaraan pendidikan madrasah telah mendorong pendidikan di Indonesia semakin besar.

Membantu pencapaian wajib belajar, serta meningkatkan angka partisipasi sekolah di Indonesia. Sebagai bagian integral dalam Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas). Saat ini jumlah madrasah di Indonesia telah tersebar ke seluruh pelosok negeri. Menurut data dari Kemenag 2011 jumlah madrasah di Indonesia sudah mencapai lebih dari 43.640 buah. Angka ini memberikan kontribusi besar untuk meningkatkan angka partisipasi sekolah dalam pencapaian wajib belajar. Disamping itu salah satu poin penting dalam RPJMN 2010-2014 Kementerian Agama dalam program dan strategi pelaksanaan kegiatan di tahun 2010-2014 yaitu peningkatan kualitas raudhatul athfal, madrasah, perguruan tinggi agama, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan. Hal ini kan memacu terselenggaranya pendidikan menjadi lebih baik.

Namun demikian, dalam pelaksanaannya pendidikan madrasah seringkali masih dipandang sebelah mata. Madrasah dianggap sebagai pendidikan 'kelas dua' setelah pendidikan formal yang diselenggarakan Kemendikbud.

Pendidikan yang diselenggarakan di madrasah dinilai kurang berkualitas, lulusannya dianggap belum mampu bersaing dengan lulusan satuan pendidikan yang sederajat, dan tata kelola lembaganya juga tidak berkualitas. Sehingga, sebagian masyarakat masih menjadikan madrasah sebagai pilihan terakhir untuk menuntut ilmu. Bila melihat dari komposisi materi yang diberikan kepada siswa 40% merupakan materi keagamaan yang ditanamkan pada setiap sisi. Padahal, ditengah krisis moral yang terjadi saat ini, dan ketika pendidikan umum sudah tidak dapat lagi memenuhi tuntutan perbaikan karakter dan moral bangsa, pendidikan agama justru seharusnya menjadi garda terdepan dalam perbaikan akhlak dan moral bangsa dimasa yang akan datang.

Karenanya, kiprah madrasah tidak dapat dipandang sebelah mata karena madrasah memiliki peran penting dalam pendidikan nasional secara bersama membangun pendidikan ke arah yang lebih baik demi terwujudnya bangsa yang cerdas dan berakhlak mulia dengan mengedepankan nilai-nilai agama sebagai pegangan dalam

kehidupan. Bab ini bertujuan membahas mengenai gambaran perjalanan pendidikan Islam yang berbentuk madrasah di Indonesia termasuk didalamnya kiprah dan kedudukan madrasah dalam sistem pendidikan nasional, persoalan, peluang dan tantangan yang dihadapi madrasah di Indonesia, serta upaya peningkatan mutu madrasah di Indonesia. Kajian ini menggunakan metode studi kepustakaan dengan mengumpulkan data sekunder dari berbagai sumber yang kemudian melakukan analisis deskriptif data yang dipaparkan secara detil.

C. Madrasah dalam Konteks Pendidikan Nasional

Ciri khas madrasah lebih dari hanya sekedar penyajian mata pelajaran agama. Artinya, ciri khas tersebut bukan hanya sekedar menyajikan mata pelajaran agama Islam di dalam lembaga madrasah tetapi yang lebih penting ialah perwujudan dari nilai-nilai keislaman di dalam totalitas kehidupan madrasah. Suasana lembaga madrasah yang melahirkan ciri khas tersebut mengandung unsur-unsur sebagai berikut: (1) Perwujudan nilai-nilai keislaman di

dalam keseluruhan kehidupan lembaga madrasah; (2) Kedudukan moral yang beraktualisasi, dan (3) Manajemen yang profesional, terbuka, dan berperan aktif dalam masyarakat (Tilaar, 2004: 179). Dengan suasana madrasah yang demikian melahirkan budaya madrasah yang merupakan identitas lembaga pendidikan madrasah. Otonomi lembaga pendidikan madrasah hanya dapat dipertahankan apabila madrasah tetap mempertahankan basisnya sebagai pendidikan yang berbasiskan masyarakat basisnya sebagai pendidikan yang berbasiskan masyarakat. Dari sini akan lahir kurikulum yang fleksibel dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat Indonesia baru yang demokratis.

Keberadaan madrasah sebagai sub-sistem pendidikan nasional perlu dipertahankan dan dikembangkan. Pendidikan madrasah mampu metodologi modern dan Islami. Untuk itu diperlukan guru yang mampu mendidik dan mengajar dengan metodologi yang sesuai dengan tantangan zaman peserta didik. Masuknya madrasah sebagai sub-sistem pendidikan nasional mempunyai

berbagai konsekuensi antara lain dimulainya suatu pola pembinaan mengikuti satu ukuran yang mengacu pada sekolahsekolah pemerintah. Keuntungan positif yang diperoleh melalui UU No. 2 Tahun 1989 tentang Sistem pendidikan Nasional serta PP No. 28 Tahun 1990 telah melahirkan berbagai kendala Dualisme pembinaan antara Departemen Agama dan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan terus berlangsung. Keamburadulan manajemen pendidikan dasar terbias juga dalam pembinaan madrasah di bawah Departemen Agama.

Selama 10 tahun lebih sejak lahirnya UU No. 2 Tahun 1989. Penegasan UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 30 (2) dinyatakan: Pendidikan Keagamaan berfungsi mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama. Ternyata tidak secara otomatis dapat mengangkat citra madrasah sebagai lembaga pendidikan alternatif, kecuali beberapa madrasah khusus berkualitas tinggi binaan masyarakat.

Madrasah yang pada umumnya lahir dari strata masyarakat miskin menyebabkan suatu keinginan untuk menegerikan madrasah-madrasah. Hal tersebut dapat dimaklumi, karena mempunyai segi-segi positif antara lain adanya kucuran dana pemerintah antara lain melalui INPRES SD, INPRES Wajib Belajar. Demikian juga manajemen madrasah mendapat bantuan pemerintah dan mungkin pula memperoleh tenaga guru negeri yang diperbantukan. Banyak perkembangan baru baik dalam sistem maupun kelembagaan madrasah dalam hubungannya dengan sistem pendidikan nasional secara keseluruhan.

D. Profil Madrasah Bermutu

Dalam mewujudkan quality education, yayasan yang menjadi pemilik lembaga pendidikan madrasah seyogyanya memberikan ruang gerak lebih besar kepada para pelaksana pendidikan, khususnya kepala madrasah agar: Pertama, dapat mengorganisasi dan memberdayakan sumberdaya yang ada untuk memberikan dukungan yang memadai bagi terselenggaranya proses belajar mengajar

yang maksimal, bahkan pengajaran yang cukup, dan pemeliharaan fasilitas yang baik; kedua, dapat berkomunikasi secara teratur dengan pemilik lembaga (yayasan, guru, staf, orangtua siswa, masyarakat, dan pemerintah). Selanjutnya madrasah sudah waktunya dikelola dengan manajemen modern sehingga pendidikan yang diselenggarakan menjadi lebih efisien dan efektif.

Madrasah elite, seperti Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) I Malang, Jawa Timur. Madrasah ini pada mulanya didirikan pada 1962 sebagai sekolah pelatihan swasta bagi siswa-siswa Pendidikan Guru Agama. Namun, pada 1979 Departemen Agama setempat memutuskan untuk menjadikannya sebuah madrasah negeri tersendiri. Sejak saat itu, MIN I Malang memperbaiki dirinya sendiri. Dengan kerjasama yang baik dan dukungan dari POMG (Persatuan Orangtua Murid dan Guru), madrasah ini kini mampu menyediakan pendidikan yang berkualitas (Azra, 1999: 79).

Upaya pemberdayaan madrasah dapat ditempuh melalui kerjasama dengan pihak-pihak yang peduli

terhadap pendidikan madrasah, misalnya perguruan tinggi di daerah dan lembaga-lembaga sosial lain. Upaya Departemen Agama untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah, melalui Proyek Pengembangan Madrasah Aliyah sebagai madrasah-madrasah model sangat membantu masyarakat untuk mendapatkan pendidikan bermutu tetapi murah, sehingga masyarakat luas berkesempatan untuk mengikutinya. Hal tersebut sesuai dengan gerakan dunia yang disebut *education for all* yaitu pendidikan telah menjadi kebutuhan pokok di dalam kehidupan manusia, dengan kesadaran bahwa tingkat pendidikan yang rendah tidak dapat membawa manusia kepada kehidupan yang layak.

Untuk merespon gerakan tersebut, di Indonesia antara lain melaksanakan wajib belajar 6 tahun yang telah dicapai pada 1984 dengan penghargaan Aviciena dari UNESCO kepada Presiden Republik Indonesia (Tilaar, 2004: 65). Kesuksesan wajib belajar 6 tahun itu dilanjutkan dengan pelaksanaan wajib belajar 9 tahun atau wajib belajar sekolah lanjutan pertama. Madrasah yang telah memiliki

visi dan misi baru, serta dilengkapi dengan fasilitas yang memadai, manajemen dan staf pengajar yang lebih terlatih akan meningkatkan status madrasah sebagai sekolah model dan menjadi percontohan bagi standar pengembangan seluruh madrasah lain di Indonesia. Dengan segala keunggulan yang dimiliki madrasah, tidak sulit memahami populeritas madrasah dan sekolah elite Islam yang terus menanjak, karena muatan nilai-nilai akhlak, demokrasi, dan kepedulian sosial. Dengan rasa bangga dan simpati, kini madrasah bukan hanya merupakan ikon kebanggaan, melainkan juga merupakan salah satu wahana terpenting untuk menumbuhkan, mengembangkan, dan memelihara kebanggaan dalam diri generasi muda kaum Muslim.

Sebagai lembaga pendidikan yang lahir dari masyarakat, madrasah lebih mudah mengintegrasikan lingkungan eksternal ke dalam organisasi pendidikan, sehingga dapat menciptakan suasana kebersamaan dan kepemilikan yang tinggi di masyarakat. Keterlibatan masyarakat bukan lagi terbatas seperti peranan orangtua

siswa (POMG) yang hanya melibatkan diri di tempat anaknya sekolah. Melainkan keterlibatan yang didasarkan kepada kepentingan lingkungan.

Pengembangan madrasah agar menjadi kompetitif, mandiri dan percaya diri bukanlah pekerjaan mudah yang dapat dicapai dalam waktu singkat. Selama ini tipe madrasah ideal itu sesungguhnya sudah mulai tampak, muncul di beberapa wilayah nusantara ini. Madrasah yang meraih prestasi itu memang ditopang oleh kekuatan eksternal madrasah, yaitu pemerintah karena lembaga itu berstatus negeri atau didukung oleh yayasan pengelolanya. Sedangkan bagi madrasah yang tidak didukung oleh kekuatan eksternal yang kukuh, keadaannya cenderung berjalan apa adanya. Akan tetapi, oleh karena madrasah menyimpan kekuatan berupa idealisme, cita-cita, semangat mengabdikan, dan berkorban yang luar biasa, maka mereka masih tetap hidup, sekalipun sulit untuk mencapai kemajuan.

Indonesia merupakan salah satu negara dengan mayoritas penduduknya beragama Islam. Pendidikan Islam telah ada sejak masa penjajahan Belanda dan terus berkembang. Secara teoritis, pendidikan Islam adalah konsep berfikir yang bersifat mendalam dan terperinci tentang masalah kependidikan yang bersumberkan ajaran Islam dari rumusan-rumusan tentang konsep dasar, pola, sistem, tujuan, metoda dan materi (substansi) kependidikan Islam disusun menjadi suatu ilmu yang bulat (Arifin 1991:11-14).

Hakikat dari pendidikan Islam adalah suatu proses membimbing dan mengarahkan pertumbuhan dan perkembangan anak didik agar menjadi manusia dewasa sesuai dengan tujuan pendidikan Islam. Adapun asas pendidikan Islam yakni asas perkembangan dan pertumbuhan dalam peri kehidupan yang berkesinambungan antara kehidupan duniawiah dan ukhrawiyah, jasmaniah dan rohaniah atau antara kehidupan materiil dan mental spiritual. Selain itu juga terdapat asas-asas lain dalam pelaksanaan operasional

seperti asas adil dan merata, asas menyeluruh dan asas integralitas (Andewi 2004:4- 5).

Bentuk penyelenggaraan pendidikan Islam di Indonesia berawal dari dilakukannya bimbingan dan pembinaan dari para ulama, kiai, dan ustad kepada masyarakat, baik secara individu maupun kelompok. Beberapa alasan yang mendorong penyelenggaraan pendidikan dan pendirian madrasah menurut Muslimin (2004:57-58) yaitu 1. Kegiatan pendidikan di mesjid dianggap telah mengganggu fungsi utama lembaga tersebut sebagai tempat ibadah. 2. Berkembangnya kebutuhan ilmiah sebagai akibat dari perkembangan ilmu pengetahuan. 3. Timbulnya orientasi baru dalam penyelenggaraan pendidikan, sebagai guru mulai berfikir untuk mendapatkan rizki melalui pendidikan.

Pada mulanya pendidikan Islam dilakukan di rumah tangga, khuttab, maupun masjid dalam kegiatan pengajaran yang berlangsung atas dasar keilmuan dan spiritual keagamaan dengan tujuan dapat mengamalkan ajaran agama dengan baik dan benar (Muslimin, 2004:60).

Pendidikan Islam kemudian berkembang seiring dengan perkembangan masyarakat muslim saat ilmu pengetahuan semakin berkembang serta perkembangan kebutuhan dakwah Islam pada masa itu dan dikenal dengan madrasah.

Istilah madrasah dalam kamus bahasa Arab berasal dalam dari kata “darasa” yang berarti tempat duduk untuk belajar. Selanjutnya dapat berubah menjadi “mudarrisun isim fail” dari kata darasa (mazid tasdid) yang berarti pengajar. Sementara itu dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia arti kata madrasah adalah sekolah atau perguruan biasanya yang berdasarkan agama Islam. Selain itu beberapa ahli juga memberikan pengertian madrasah sebagai sebuah lembaga pendidikan yang menyediakan pembelajaran dalam pengetahuan agama Islam (Eliade, 1993:77). Zuhairi (1993:25) menyebutkan madrasah dalam arti tempat belajar adalah untuk mengajarkan dan mempelajari ajaran-ajaran agama Islam, ilmu pengetahuan dan keahlian lainnya yang berkembang pada zamannya. Pendapat lain menyebutkan madrasah mengandung arti

tempat atau wahana anak mengenyam proses belajar secara terarah, dipimpin dan terkendali.

Dengan demikian secara teknis madrasah menggambarkan proses pembelajaran secara formal yang tidak berbeda dengan sekolah (Malik: 1999:18). Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian madrasah adalah suatu tempat belajar untuk mempelajari ajaran-ajaran Islam, ilmu pengetahuan dan keahlian lainnya secara terarah, dipimpin dan terkendali.

Madrasah yang pertama lahir di Indonesia adalah Madrasah Adabiyah di Padang, Sumatera Barat yang didirikan pada tahun 1090 oleh Syeh Abdullah Ahmad. Madrasah Adabiyah merupakan sekolah pendidikan Islam pertama yang memasukkan pelajaran umum kedalamnya. Selanjutnya pada tahun 1910 berdiri pula Madrasah School (sekolah Agama) yang dalam perkembangannya berubah menjadi Diniyah School (Madrasah Diniyah) yang kemudian berkembang hampir di seluruh Indonesia. Pada tahun 1916, di lingkungan pondok pesantren Tebu Ireng telah didirikan Madrasah Salafiah. Pada madrasah tersebut

dilakukan pembaharuan dengan memasukkan pengetahuan umum pada kurikulum pada madrasah tersebut. Kemudian pada tahun 1918, juga didirikan Madrasah Muhammadiyah di Yogyakarta yang kemudian menjadi Madrasah Muallimin Muhammadiyah (Hasbullah, 1995:169). Sejak zaman penjajahan Belanda, pendidikan di madrasah kerap mendapat perlakuan diskriminatif. Hal ini karena penjajah Belanda menilai pendidikan di madrasah menjadi ancaman dan menjadi faktor penghambat dan penghalang bagi kemajuan kepentingan Belanda (Rasiin, 2003:14).

Oleh karena itu, umat Islam merespon tekanan tersebut dengan mengusahakan bidang pendidikan Islam yang setara dan sejajar, baik dari segi kelembagaan maupun kurikulum. Pengembangan dilakukan melalui lembaga-lembaga pendidikan mandiri yang produknya sama dengan sekolah Belanda tetapi tidak tercabut dari akar keagamaan. Setelah berkembang cukup pesat, madrasah menjadi bagian penting dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Madrasah di Indonesia tumbuh dan

berkembang dengan cepat. Di awal kemerdekaan, madrasah telah dirasakan memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Pemerintah telah merasakan peran madrasah untuk memajukan pendidikan sejak awal karena pada saat itu pemerintahan belum bisa maksimal dalam menyelenggarakan pendidikan terutama untuk memenuhi sarana pendidikan bagi seluruh masyarakat Indonesia.

Pada masa Orde Lama pendidikan agama yang diselenggarakan di madrasah berbentuk pendidikan nonformal di bawah pembinaan Departemen Agama (Syafii: 2003:36). Departemen Agama, yang baru berdiri pada tahun 1946, intensif memperjuangkan pendidikan Islam untuk madrasah. Saat itu juga pengetahuan umum mulai masuk ke madrasah. Pada masa ini pula, untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan, madrasah kemudian didukung oleh pengadaan pendidikan khusus guru agama (PGA). Hal ini menyiratkan harapan besar untuk pengembangan madrasah selanjutnya karena

ada penyiapan SDM yang memang secara khusus membina madrasah.

Sebetulnya, pendidikan madrasah telah diakui sebagai bagian dari Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) setelah lahirnya UU Nomor 12 Tahun 1954 menjadi rujukan legal pertama kedudukan madrasah dalam Sidiknas (Arief, 2012:223). Kemudian, eksistensi madrasah sebagai lembaga pendidikan khusus yang memiliki derajat sama dengan sekolah-sekolah yang bernaung di bawah Departemen Pendidikan pada saat itu mulai diakui pada tanggal 25 Maret 1975, yaitu dengan lahirnya Surat Keputusan Bersama (SKB) tiga menteri. SKB tiga menteri ini mengatur dan memperjelas fungsi madrasah yang disejajarkan dengan sekolah umum, sekaligus menghindari adanya tumpang tindih peraturan antara Kemenag dan Kemendikbud saat itu. Lahirnya SKB tiga menteri ini bertujuan untuk meningkatkan mutu madrasah agar memiliki tingkat yang sama dengan tujuan umum dan sekolah umum yang setingkat yakni: a) Madrasah Ibtidaiyah (MI) setingkat Sekolah Dasar (SD); b) Madrasah

Tsanawiyah (MTs) setingkat Sekolah Menengah Tingkat Pertama (SLTP); c) Madrasah Aliyah (MA) setingkat Sekolah Menengah Tingkat Atas (SLTA).

Kiprah madrasah dan kedudukan legal madrasah dikuatkan kembali dalam dalam UU Sisdiknas Nomor 2 Tahun 1989 pasal 11 ayat 1 yang menyebutkan bahwa jenis pendidikan yang termasuk jalur pendidikan sekolah terdiri atas pendidikan umum, pendidikan kejuruan, pendidikan luar biasa, pendidikan kedinasan, pendidikan keagamaan, pendidikan akademik, dan pendidikan profesional. Dalam UU Sisdiknas tersebut disebutkan bahwa tugas madrasah adalah mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang menuntut penguasaan pengetahuan khusus tentang ajaran agama. Kurikulum di madrasah harus menyertakan pengetahuan umum, ini menunjukkan bahwa madrasah merupakan suatu pendidikan yang terintegrasi dalam Sisdiknas (Herwina, 2003:66). Meski begitu, penyelenggarannya tetap berada di bawah Departemen Agama. Madrasah yang yang

menjadi bagian dari Sisdiknas adalah madrasah yang mendapat pengakuan dari Departemen Agama saja.

Pengintegrasian madrasah ke dalam Sisdiknas secara operasional terdapat dalam PP Nomor 28 Tahun 1990, SK Mendiknas Nomor 28 Tahun 1990, SK Mendiknas Nomor 0487/U/1992 dan SK Mendiknas Nomor 054/U/1993 yang antara lain menetapkan bahwa MI/MTs wajib memberikan sekurang-kurangnya sama dengan SD/SMP. Kemudian Kementerian Agama saat itu menindaklanjuti dengan keluarnya SK Menteri Agama Nomor 368 dan 369 Tahun 1993 tentang Penyelenggaraan MI dan MTs. Untuk jenjang Madrasah Aliyah diperkuat dengan adanya PP Nomor 29 Tahun 1990 dan SK Mendiknas Nomor 0489/U/1992 yang berisi pernyataan bahwa Madrasah Aliyah sebagai Sekolah Menengah Umum berciri khas Agama Islam.

Rangkaian peraturan tersebut menunjukkan bahwa tidak ada lagi perbedaan status antara pendidikan madrasah dan pendidikan umum, yang artinya madrasah diakui sebagai bagian dari Sisdiknas. Selanjutnya, UU Sisdiknas No. 2 Tahun 1989 berubah menjadi UU Nomor

20 Tahun 2003 tentang Sistem pendidikan nasional (UU Sisdiknas). Pada UU Sisdiknas yang baru tersebut kedudukan madrasah menjadi semakin kuat. Madrasah secara tegas terintegrasi dalam Sisdiknas yang sejajar dengan pendidikan umum di bawah Kementerian Pendidikan Nasional. Tidak hanya itu, karena termasuk dalam jenis pendidikan yang khas, madrasah memiliki nilai tambah yaitu adanya penekanan pada pendidikan Islam yang lebih banyak dibandingkan dengan pendidikan formal pada umumnya. Dalam UU Sisdiknas tersebut, pendidikan madrasah masuk dalam kategori pendidikan keagamaan dengan jalur formal. Seperti diuraikan dalam pasal 30 ayat (1) dan ayat (2) UU Sisdiknas bahwa Pendidikan keagamaan diselenggarakan oleh Pemerintah dan/ atau kelompok masyarakat dari pemeluk agama, sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Berdasarkan fungsinya madrasah berfungsi mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama. Pendidikan madrasah terdiri dari tiga jenjang

pendidikan formal yaitu ibtidaiyah, tsanawiyah, dan aliyah. Selain itu madrasah juga mengembangkan madrasah kejuruan untuk menghasilkan lulusan yang siap bekerja dan memiliki keahlian khusus di bidang tertentu.

Perkembangan kedudukan madrasah dalam Sisdiknas juga menjadikan pendidikan di Indonesia menjadi lebih meluas dan berkembang secara merata. Jumlah madrasah dan daya jangkau madrasah di pelosok negeri lebih banyak dibandingkan sekolah umum. Jumlahnya yang begitu banyak dan merata menjadikan akses masyarakat untuk pendidikan semakin mudah. Karenanya madrasah dapat mendorong pencapaian program pemerintah dalam penuntasan wajib belajar 9 tahun menjadi tercapai.

Perkembangan ilmu pengetahuan juga cukup besar. Sebagai pusat pembelajaran, madrasah memiliki peran konservatif dan sosialisasi ilmu agama khususnya dari kalangan sunni (Armai, 2004:198). Madrasah memiliki peran penting dalam proses transmisi ilmu dan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidikan di madrasah yang memadukan kehidupan akademik dengan kehidupan

sosial dengan bekal pendidikan agama yang lebih dari pendidikan umum dari orang yang tinggal di lingkungannya.

Hal ini menjadi nilai lebih dimana madrasah tidak hanya menawarkan peserta didiknya memiliki kematangan intelektual semata melainkan juga memiliki kematangan mental dan spiritual. Pendidikan di madrasah secara intensif dibekali dengan pendidikan keagamaan baik secara teori maupun praktik sehingga madrasah dapat menjadi alternatif pendidikan ditengah runtuhnya nilai dan norma agama yang terjadi di masyarakat.

F. Permasalahan Madrasah

Perkembangan madrasah di Indonesia cukup pesat, hal ini dapat dilihat dari jumlah madrasah yang setiap tahun semakin bertambah. Menurut data Kemenag hingga akhir tahun 2011 jumlah madrasah sudah lebih dari 43.640 buah. Banyaknya madrasah yang tersebar di seluruh pelosok negeri membantu pencapaian pemerataan pendidikan di Indonesia. Akan tetapi, dalam

penyelenggaraannya, madrasah kerap menghadapi masalah. Persoalan klasik dari penyelenggaraan pendidikan di madrasah antara lain terkait dengan pengelolaan madrasah yang berada di bawah pembinaan dua kementerian yaitu Kementerian Pendidikan dan Kementerian Agama, kesenjangan antara madrasah negeri dan swasta, serta mutu madrasah yang masih rendah.

Pertama, persoalan dualisme pengelolaan pendidikan. Pengelolaan pendidikan madrasah berada dibawah dua kementerian yaitu Kemendiknas dan Kemenag. Pengelolaan ini seringkali menimbulkan kecemburuan terutama dari segi pendanaan, perhatian, bantuan, yang seringkali mendapat perlakuan yang berbeda. Anggaran pendidikan untuk madrasah yang diambil dari anggaran pendidikan langsung dikelola oleh Kemenag. Namun jumlahnya tidak sebanding dengan jumlah madrasah yang ada di seluruh Indonesia. Sehingga kucuran dana yang diberikan menjadi terbagi dan lebih kecil dibandingkan dengan sekolah umum. Selain itu kesejahteraan guru di madrasah juga cukup memprihatinkan. Sistem dualisme

pengelolaan pendidikan ini memang telah terjadi di Indonesia sejak lama, dan menjadi bentuk jalan kompromi politik kelompok kepentingan dalam masyarakat Indonesia (Arief, 2012:230).

Hal ini perlu mendapat perhatian khusus. Madrasah secara bersama dengan sekolah umum ikut memajukan pendidikan dan memiliki kontribusi besar terhadap pembangunan dalam menghasilkan lulusan yang tidak hanya cerdas dalam ilmu pengetahuan umum, tetapi juga berbekal ilmu pengetahuan agama. Sudah sepatutnya mendapat perhatian ekstra dari dua kementerian ini. Kemenag dan Kemendikbud tentu saja harus mengabaikan ego sektoralnya dalam mengembangkan pendidikan. Karena madrasah pun menjadi bagian dalam Sisdiknas. Kedua, kesenjangan antara madrasah negeri dengan madrasah swasta. Ada perbedaan perlakuan yang diberikan untuk madrasah negeri dan swasta. Perbedaan perlakuan ini sangat dirasakan oleh madrasah swasta. Pemberian bantuan pendidikan untuk madrasah swasta selalu dinomor-duakan. Contohnya saja, dalam hal

pemberian beasiswa baik untuk siswa maupun untuk guru. Sarana dan prasarana pun masih kurang memadai. Pembinaan sekolah atau madrasah swasta yang minim perhatian. Padahal jumlah madrasah negeri dan swasta sangat jauh sekali perbedaannya.

Menurut data Kemenag tahun 2010-2011, secara nasional terdapat 22.468 sekolah jenjang MI, 14.757 MTs, dan 6.415 MA. Selain itu, berdasarkan data statistik yang dikeluarkan Kemenag tahun 2011. Jika jumlah tersebut dibagi lagi berdasarkan status lembaganya, maka didapatkan data sebagai berikut: Madrasah Ibtidaiyah yang berstatus negeri sebanyak 1.686 (7,5%) sedangkan Madrasah Ibtidaiyah yang berstatus swasta sebanyak 20.782 (92,5%). Jumlah Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) sebanyak 1.437 (9,7%), sedangkan Madrasah Tsanawiyah Swasta (MTsS) sebanyak 13.320 (90,3%). Jumlah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) sebanyak 758 (11,8%), sedangkan jumlah Madrasah Aliyah Swasta (MAS) sebanyak 5.657 (88,2%). Data di atas menunjukkan bahwa mayoritas pendidikan madrasah di Indonesia adalah

berstatus swasta yang dikelola oleh masyarakat secara swadaya melalui yayasan pendidikan yang mereka dirikan. Dalam hal ini, perhatian terhadap madrasah swasta perlu ditingkatkan. Dalam kasus ini ada dua pihak yang harus menjadi perhatian, *pertama* adalah bagaimana keseriusan dan usaha dari pihak yayasan sebagai penyelenggara madrasah swasta dalam melakukan manajemen yang baik sehingga baik input, proses, maupun output pendidikan di madrasah berjalan dengan lancar.

Dan yang *kedua* adalah pihak pemerintah baik Kemenag maupun Kemendiknas yang perlu memberikan perhatian khusus kepada madrasah. Karena peserta didik madrasah swasta pun merupakan aset bangsa yang tidak boleh diabaikan. *Ketiga*, persoalan mutu madrasah. Seperti yang telah diungkapkan Supangat (2011:155) Meskipun madrasah telah berkontribusi bagi pencerdasan kehidupan bangsa, namun masih menghadapi berbagai kendala yang sulit dihindarinya (Supangat: 2011:155). Menurut Amirullah (Minnah dkk, 2012: 5), hambatan terbesar yang dihadapi madrasah adalah rendahnya kualitas proses

pendidikan yang ada didalamnya. Hal ini terjadi karena aspek manajemen, aspek kurikulum dan aspek kualitas tenaga pendidik yang dinilai masih rendah.

Pada umumnya madrasah masih dihadapkan pada beberapa kendala yang mempengaruhi mutu baik proses maupun hasil pendidikan, baik berkenaan dengan latar belakang siswa dan keluarganya, dukungan berbagai sumber pendidikan, kualifikasi dan rendahnya partisipasi dari masyarakat. Persoalan yang dihadapi madrasah terutama pada pencapaian mutu dipicu karena tidak terpenuhinya standar-standar tertentu, seperti infrastruktur, pendidik dan tenaga kependidikan, kurikulum, calon siswa, proses pembelajaran, dan manajemen kelembagaannya. Pendirian madrasah sering kurang mempertimbangkan pemenuhan aspek mutu baik standar pelayanan pendidikan maupun standar nasional pendidikan. Lebih banyaknya madrasah swasta dibandingkan dengan madrasah negeri seperti yang telah disebutkan di atas berdampak pada pencapaian mutu madrasah yang masih rendah. Lebih banyaknya madrasah

swasta yang berarti lebih banyak madrasah yang dikelola yayasan. Untuk yayasan yang memiliki dukungan dana dan infrastruktur yang memadai, maka madrasah tersebut dapat menata menajemennya secara baik, dapat menyediakan sarana dan prasana pendidikan yang memadai, serta dapat memberi kesejahteraan yang cukup kepada para tenaga pendidikannya. Sebaliknya jika yayasan yang menaunginya tidak memiliki kesiapan dana yang cukup maka manajemen, sarana dan prasarana pendidikan, serta kesejahteraan tenaga pendidiknya akan sangat membutuhkan perhatian lebih. Hal ini berimbas pada mutu pendidikan yang diselenggarakan.

Keempat, beban kurikulum di madrasah yang cukup berat. Kurikulum yang diterapkan di madrasah adalah 100% kurikulum sekolah umum ditambah dengan kurikulum berciri khas agama. Mata pelajaran keislaman menjadi tambahan dengan proporsi sepenuhnya diserahkan kepada madrasah dan persentasi kurikulumnya 100% agama dan 100% umum (Arief, 2012:257). Hal ini mengakibatkan beban belajar siswa madrasah lebih berat

dibandingkan dengan siswa sekolah umum. Seperti diungkap Junaidi (2003:77) yaitu di satu sisi pendidikan madrasah harus memperkaya dengan ilmu-ilmu agama, namun disisi lain harus memahamkan diri pada pengetahuan umum sehingga dikhawatirkan penguasaan ilmunya justru setengah-setengah.

Hal ini menjadikan proses pendidikan di madrasah tidak optimal. Sejalan dengan pendapat Marwan (1998:66) yang menyebutkan bahwa terdapat beberapa kelemahan pendidikan Islam antara lain alokasi waktu pendidikan di madrasah, isi kurikulum yang terlalu padat, sarana dan prasarana yang tidak memadai, kurangnya kerjasama guru, kurangnya kompetensi guru dalam ilmu yang diampu, serta kurangnya kemampuan yang komprehensif untuk menjawab permasalahan dalam perkembangan zaman, serta pemberian metode pendidikan yang tidak tepat. Hal inilah yang menjadikan mutu pendidikan madrasah terutama madrasah swasta memiliki mutu rendah. Berbagai permasalahan madrasah tersebut masih belum diperoleh penyelesaiannya, meski begitu

penyelenggaraan pendidikan madrasah terus berjalan. Kemenag maupun Kemendikbud sebagai aktor penting dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah perlu duduk bersama untuk menyelesaikan permasalahan tersebut sehingga dapat diperoleh titik temu yang selanjutnya dampaknya akan dirasakan oleh seluruh masyarakat Indonesia.

Madrasah merupakan bagian dari Sisdiknas memiliki peran yang cukup penting dalam pendidikan dan sejajar dengan sekolah umum. Perbedaan antara madrasah dan sekolah umum terletak pada sejarah pembentukannya serta ciri khasnya. Dari sisi sejarah, sekolah atau pendidikan umum dibentuk dari model pendidikan umum yang dibangun pada masa kolonialisme Belanda, sementara madrasah dibentuk sebagai respons terhadap pandangan umum bahwa sekolah-sekolah Belanda hanya diperuntukkan bagi kaum elit yang berkuasa dan pejabat pemerintahan. Penyelenggaraan madrasah memiliki peluang dan tantangan tersendiri. Menurut Abdurrahman (2000: 130-137) peluang madrasah antara lain:

Pertama, kehidupan beragama yang semakin semarak dan semakin diamalkan dalam kehidupan pribadi maupun dalam sosial kemasyarakatan memberi peluang untuk bersama-sama membangun khususnya dalam bidang pendidikan yang mempunyai peranan strategis dalam peningkatan sumber daya manusia. Ditengah krisis moral yang terjadi di Indonesia, pendidikan madrasah menjadi pilihan tepat karena paket pendidikan di dalamnya sudah mencakup pemberian wawasan ilmu agama.

Kedua, semakin berfungsinya Kementerian Agama dalam pembinaan dan pengelolaan madrasah. Hal ini kemudian dikuatkan dengan adanya program strategis Kementerian Agama yakni meningkatkan mutu pendidikan madrasah.

Ketiga, adanya animo masyarakat dan gairah beribadah untuk berperan serta dalam ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa dan membangun manusia Indonesia seutuhnya, serta meningkatkan sumber manusia melalui penyelenggaraan madrasah dan memasukkan putra-putrinya pada jenjang pendidikan madrasah.

Keempat, adanya peluang untuk mengembangkan program sesuai dengan kemandirian dan ciri kekhususan madrasah sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan pembangunan nasional.

Kelima, adanya dukungan masyarakat yang sangat luas dalam upaya untuk ikut berperan serta dalam menyelenggarakan madrasah baik dalam hal pengelolaan, pembangunan maupun dalam hal tanggung jawab kemitraan dalam pengabdianya kepada bangsa, negara dan agama.

Melihat perkembangan ilmu pengetahuan yang begitu cepat, upaya untuk menjadikan madrasah lebih unggul di bandingkan dengan pendidikan umum perlu dilakukan dalam rangka menjawab tantangan tersebut. Kita bisa melihat, bahwa animo masyarakat untuk kembali pada nilai-nilai agama begitu besar sehingga akan lebih mudah melakukan pengembangan ilmu pengetahuan berwawasan agama. Selanjutnya madrasah juga memiliki tantangan sendiri dalam menyelenggarakan pendidikan.

Tantangan penyelenggaraan pendidikan madrasah antara lain: pertama, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, perubahan sosial dan globalisasi yang demikian cepat, yang tidak dibarengi percepatan konseptual, teknik metodologi maupun administrasi, manajemen di lingkungan madrasah. Kedua, hambatan birokrasi dalam penataan prosedur pengembangan baik kelembagaan madrasah, organisasi, administrasi serta kurikulum dan teknik metodologinya. Ketiga, tuntutan komputerisasi dalam sistem administrasi kependidikan, kelengkapan alat-alat laboratorium dan perpustakaan yang masih diperlukan meningkat secara luas dan profesional berkenaan dengan tuntutan yang dihadapinya. Keempat, implementasi kemitraan dan penyelenggaraan pendidikan pada madrasah antara pembina dan masyarakat pengelola madrasah belum dikembangkan secara optimal dan profesional. Kelima, ketidaksiapan pelaksanaan pendidikan di madrasah berkenaan dengan tuntutan kurikulum perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perubahan sosial khususnya dalam hubungan kemampuan

teknik metodologi dan manajemen pendidikan. Keenam, perkembangan pendidikan pada madrasah pada umumnya diselenggarakan oleh masyarakat yang latar belakang ekonominya rendah, namun demikian harus menampung siswa yang datang dari kalangan masyarakat yang kurang mampu. Maka akan selalu dihadapkan pada kesulitan pembiayaan operasional pendidikan dan berakibat rendahnya mutu pendidikan yang diselenggarakan. Ketujuh, ketidaksiapan pelaksanaan pendidikan di madrasah berkenaan Pengetahuan dan teknologi serta perubahan sosial, khususnya dalam hal kemampuan teknik metodologi dan manajemen pendidikan (Abdurrahman, 2000:130).

Berbagai peluang dan tantangan tersebut menjadikan madrasah harus berpacu dalam memajukan pendidikan dan tidak boleh kalah dengan pendidikan umum lainnya. Upaya pemerintah untuk memajukan madrasah juga sudah nampak dari adanya salah satu program strategis di Kemenag untuk meningkatkan mutu madrasah yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah

Nasional (RPJMN) 2010-2014 yang menyebutkan bahwa pada bidang pendidikan, kebijakan nasional diarahkan kepada peningkatan akses, kualitas, dan relevansi pendidikan menuju terangkatnya kesejahteraan hidup rakyat, kemandirian, keluhuran budi pekerti, dan kemandirian bangsa yang kuat.

Kemudian rencana tersebut direalisasikan dalam sejumlah kebijakan strategis yang mengarah pada upaya perbaikan mutu pendidikan madrasah mulai dari tingkat Raudhatul Athfal sampai pada Aliyah. Pemerintah harus memberikan perhatian lebih melalui penataan, pembinaan, serta pengawasan terhadap pendidikan di madrasah sehingga dapat terus maju dan berkembang bersama dengan sistem pendidikan nasional. Pengembangan program pendidikan seharusnya tidak hanya dilakukan pada pendidikan umum, akan tetapi juga madrasah. Tidak dapat dipungkiri bahwa kemajuan madrasah akan berpengaruh pada kemajuan pendidikan di Indonesia, terlebih dengan semakin meningkatnya jumlah dan mutu madrasah. (Faridah Alawiyah: 2014).

Dari hasil pembahasan pada bab ini, dapat mengambil kesimpulan bahwa perjnana pendidikan Islam di Indonesia umat Islam sebagai agama matoriyas penduduk Indonesia untuk mencetak generasi penerus bangsa tidak bisa diabaikan lagi. Perkembangannya begitu pesat mulai dari pendidikan informal hingga menjadi pendidikan formal yang sejajar dengan pendidikan umum. Kedudukannya kuat sebagai bagian dari Sisdiknas, dengan payung hukum UU Sisdiknas yang secara tegas menyiratkan kedudukan madrasah yang sama dengan sekolah umum. Kurikulum yang termuat dalam pendidikan di madrasah adalah 100% umum ditambah ilmu agama. Sepanjang perjalanan, madrasah memiliki kontribusi besar terhadap kemajuan pendidikan dan perkembangan ilmu pengetahuan. Jumlah madrasah yang tersebar ke seluruh pelosok negeri telah membantu pemerataan pendidikan dan menuntaskan wajib belajar 9 tahun. Namun, meski berkembang dengan begitu pesat madrasah kerap menghadapi berbagai permasalahan. Permasalahan di madrasah menjadi masalah klasik yang sampai saat ini masih belum ada titik temunya. Permasalahan itu antara lain: dualisme pendidikan di mana penyelenggaraan madrasah di bawah pembinaan dua

kementerian yaitu Kemenag dan Kemendikbud yang masing-masing masih memiliki ego sektoral dalam penyelenggaraan pendidikan; kesenjangan antara madrasah swasta dan negeri di mana madrasah swasta seringkali tidak mendapat perhatian dari pemerintah, seringkali madrasah swasta mendapat perlakuan diskriminatif baik dari segi pengelolaan, bantuan, dan lainnya; persoalan mutu madrasah yang masih rendah yang dipicu oleh banyak faktor seperti manajemen, kurikulum, kualitas tenaga kependidikan, serta faktor lainnya. Hal lain adalah beban kurikulum madrasah yang mengharuskan 100% kurikulum pendidikan umum ditambah dengan pendidikan agama. Kurikulum ini menjadikan kurang optimalnya pendidikan di madrasah karena beban belajar siswa menjadi lebih berat. Berbagai persoalan tersebut masih belum mendapat titik temu yang dapat menjadikan penyelenggaraan pendidikan madrasah lebih baik. Meski begitu, madrasah terus berjalan dan memiliki peluang dan tantangan tersendiri. Peluangnya antara lain: semakin maraknya kehidupan umat beragama, semakin kuatnya Kemenag dalam mengelola pendidikan madrasah, animo masyarakat yang semakin baik terhadap penyelenggaraan pendidikan madrasah, serta dukungan

masyarakat yang semakin luas. Sementara tantangan pendidikan madrasah adalah: perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, birokrasi, teknologi, kemitraan, tuntutan kurikulum, serta pendanaan. Walau bagaimanapun madrasah telah memiliki peran dan kedudukan penting bagi penyelenggaraan pendidikan dalam upaya mencetak generasi bangsa di masa yang akan datang..

G. Madrasah Tsanawiyah

Madrasah Tsanawiyah (MTs) adalah lembaga pendidikan yang mempunyai derajat yang sama dengan Sekolah Menengah Pertama (SMP). Madrasah Tsanawiyah adalah satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dan kejuruan dengan kekhasan agama Islam. Namun Madrasah Tsanawiyah ini berbeda dengan SMP karena Madrasah Tsanawiyah adalah satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam yang terdiri dari 3 (tiga) tingkat pada jenjang pendidikan dasar sebagai lanjutan dari Sekolah

Dasar/Madrasah Ibtidaiyah. Selain itu MTs berada di bawah naungan Kementerian Agama (Ali, 2013). Berbeda dengan SMP regular yang berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Dengan pelajaran yang digunakan adalah pelajaran nasional saja, pelajaran nasional yang terdiri dari beberapa mata pelajaran seperti IPA, IPS, Matematika, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris dan sebagainya dengan standar penilaian KKM.

Madrasah Tsanawiyah selain memberikan pengajaran yang berhubungan dengan pengetahuan umum yang diajarkan di SMP, Madrasah Tsanawiyah juga memberikan pengajaran ilmu-ilmu agama yang lebih mendalam dibandingkan di SMP (Ali, 2013) MTs dan SMP memiliki perbedaan proses belajar, waktu belajar, dan pelajaran yang membuat MTs dan SMP memiliki tuntutan yang berbeda. Dimana MTs memiliki tuntutan yang lebih banyak khususnya pelajaran agamanya ditambah pelajaran nasional. Lalu di dalam MTs terdapat hafalan-hafalan surat pendek, mengharuskan dapat membaca Al-Qur'an dan

menulis Arab. Dengan demikian maka tugas dan ujian siswa MTs lebih banyak dengan tuntutan nilai harus diatas KKM.

Berbeda dengan SMP tuntutan yang diberikan hanya tugas setiap pelajaran umum, pelajaran agama yang menjadi satu dan hanya 2 jam dalam seminggu dengan tuntutan nilai diatas nilai KKM. Siswa MTs selain dituntut untuk dapat berprestasi dalam pelajaran nasional siswa MTs juga harus berprestasi di pelajaran agama. Artinya siswa MTs memiliki tuntutan belajar lebih tinggi dibandingkan siswa SMP. (Y, kepala sekolah MTs komunikasi pribadi, 29 Maret, 2018). Dalam sekolah MTs menerima siswa SD maupun MI. Dimana siswa MTs kelas VII adalah peralihan dari MI/SD ke MTs. Dengan itu memberikan tuntutan belajar serta waktu belajar yang berbeda. Agar dapat menghadapi tuntutan yang baru tersebut maka siswa MTs kelas VII harus menemukan pendekatan belajar yang tepat untuk membantu siswa memahami pelajaran yang diberikan, siswa juga dapat mengatur waktu untuk belajar mempunyai rencana belajar

sehingga siswa akan dapat menyelesaikan tugas tepat waktu dan siswa terhindar dari hukuman karena tidak mengerjakan tugas dan siswa lebih siap untuk menghadapi hafalan-hafalan yang diberikan, siswa harus memiliki motivasi yang tinggi untuk dapat mencapai tujuan. Siswa juga harus dapat membuka diri dengan orang lain agar dapat memperoleh informasi untuk mempermudah menerima pelajaran. Karena pihak sekolah MTs tidak memberikan perbedaan artinya siswa yang berasal dari SD atau MI samasama diharapkan dapat berprestasi dalam setiap pelajaran di sekolah MTs. Namun tidak sedikit siswa MTs yang mengalami masalah dalam pendidikannya.

H. Tujuan Madrasah Tsanawitah

Sebagaimana tercantum dalam Keputusan Menteri Agama Nomor 100 Tahun 1984 (yang disempurnakan), tujuan Madrasah Tsanawiyah adalah : 1. Mendidik para siswa untuk menjadi manusia bertakwa, berakhlak mulia, sebagai muslim yang menghayati dan mengamalkan ajaran agamanya; 2. Mendidik para siswa untuk menjadi manusia

pembangunan sebagai warga negara Indonesia yang berpedoman kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945; 3. Memberi bekal kemampuan yang diperlukan sebagai siswa yang akan melanjutkan pendidikan ke Madrasah Aliyah atau Sekolah Menengah Atas; 4. Memberi bekal kemampuan yang diperlukan sebagai siswa yang akan memasuki bidang kehidupan di masyarakat.

I. Kurikulum Madrasah Tsanawiyah

Kurikulum Madrasah Tsanawiyah adalah Kurikulum Pendidikan Dasar Berciri Khas Agama Islam sebagaimana ditentukan dalam Keputusan Menteri Agama Nomor 372 Tahun 1993 yang merupakan penjabaran dari UUSPN No. 2 Tahun 1989, PP 28 Tahun 1990, Keputusan Mendikbud No. 0487/u/1992 dan 054/u/1993. Dalam Keputusan Menteri Agama No. 372 Tahun 1993 dinyatakan bahwa Kurikulum Pendidikan Dasar Berciri Khas Agama Islam tersebut berlaku mulai tahun pelajaran 1994/1995 untuk kelas I dan IV bagi MI dan kelas I bagi MTs. Undang-undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional,

pasal 1 ayat (3) menyatakan “Sistem Pendidikan Nasional adalah satu keseluruhan yang terpadu dari semua satuan dan kegiatan pendidikan yang berkaitan satu dengan lainnya untuk mengusahakan tercapainya tujuan pendidikan nasional”. Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar, pasal 4 ayat (3) menyatakan “Sekolah Dasar dan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama yang berciri khas agama Islam yang diselenggarakan Departemen Agama masing-masing disebut Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah “. Keputusan Menteri Agama Nomor 369 Tahun 1993 tentang Madrasah Tsanawiyah, Bab I pasal 1 poin 1 menyatakan “Madrasah Tsanawiyah selanjutnya dalam keputusan ini disebut MTs adalah Sekolah Lanjutan Tingkat pertama yang berciri khas agama Islam yang menyelenggarakan program 3 tahun setelah Madrasah Ibtidaiyah atau Sekolah Dasar. Selanjutnya dalam Keputusan Menteri Agama tersebut di atas pasal 7 ayat (1) angka 4 menyatakan “Penyelenggaraan Adminitrasi Madrasah meliputi :

administrasi keuangan, ketenagaan, kesiswaan, perlengkapan, kurikulum dan perpustakaan.

J. Administrasi Madrasah Tsanawiyah

Administrasi Madrasah Tsanawiyah mencakup semua jenis kegiatan dalam rangka pengelolaan Madrasah Tsanawiyah, mencakup semua kegiatan atau rangkaian kegiatan yang dilakukan secara berencana, sistematis, dan terus menerus, dalam rangka mencapai tujuan pendidikan pada Madrasah Tsanawiyah. Administrasi di sini merupakan keseluruhan proses yang mempergunakan dan mengikutsertakan semua sumber potensi yang tersedia dan sesuai, dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Tujuan administrasi Madrasah Tsanawiyah adalah sebagai berikut : 1. Secara umum, tujuan administrasi pada Madrasah Tsanawiyah adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan kegiatan operasional kependidikan dalam usaha mencapai tujuan pendidikan pada Madrasah Tsanawiyah; 2. Secara khusus,

tujuan program administrasi pada Madrasah Tsanawiyah adalah terselenggaranya dengan baik bidang-bidang pokok dalam pengelolaan Madrasah, yang secara garis besar mencakup : 1) Kurikulum/pengajaran; 2) Ketenagaan; 3) Sarana dan prasarana; 4) Pembiayaan/keuangan; 5) Ketatausahaan; 6) Kesiswaan; 7) Hubungan madrasah dengan masyarakat

Program administrasi Madrasah Tsanawiyah dapat mencapai tujuan tersebut dengan efektif dan efisien, jika ditunjang dengan : a. Adanya organisasi yang relevan; b. Adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dan adil antara unsur-unsur ketenagaan dalam organisasi, yaitu : 1) Kepala Madrasah; 2) Wakil Kepala Madrasah; 3) Wali kelas; 4) Guru-guru; 5) Tenaga perpustakaan; 6) Tenaga bimbingan; 7) Tenaga pelaksana ketatausahaan; 8) Tenaga kependidikan lainnya. c. Adanya manajemen yang baik, yaitu terlaksananya semua tahapan kegiatan dalam proses manajemen secara seimbang, yang meliputi : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/bimbingan, pengkoordinasian, dan pengawasan. d. Adanya

kepemimpinan yang efektif, yaitu jika pimpinan memiliki kemampuan untuk menggerakkan, meyakinkan, mempengaruhi dan membimbing personal yang ada untuk bekerja sama di dalam memadukan tenaga, alat, bahan, biaya, fasilitas, dan waktu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu setiap kepala Madrasah Tsanawiyah harus memiliki sifat-sifat yang diperlukan untuk memperoleh kemampuan tersebut, seperti : adil, jujur, suka melindungi, penuh inisiatif, simpatik, percaya diri, ramah, sabar, ulet, cerdas, tegas, bertanggung jawab, dan bijaksana.

K. Pengelolaan Administrasi Madrasah Tsanawiyah

Secara umum, Sebelum kegiatan pendidikan di sekolah dimulai Kepala Sekolah dengan dibantu para guru dan tenaga administratif menyusun program kerja tahunan. Kegiatannya mencakup kegiatan yang sifatnya umum, seperti kurikulum, kesiswaan, kepegawaian, perlengkapan/peralatan, keuangan, hubungan dengan masyarakat. Sedangkan secara khusus yaitu:

- d. Pengelolaan administrasi proses belajar mengajar, menjadi tanggung jawab pengelolaan administrasi proses belajar mengajar dilimpahkan kepada Wakil Kepala Sekolah. Ruang lingkup kegiatannya mencakup :
- (a) Menjabarkan kalender pendidikan, (b) Menyusun jadwal pelajaran dan pembagian tugas mengajar, (c) Mengatur pelaksanaan penyusunan program pengajaran catur wulan dan persiapan pelajaran, (d) Mengatur pelaksanaan penyusunan program kurikuler dan ekstrakurikuler, (e) Mengatur pelaksanaan penilaian, (f) Mengatur pelaksanaan kenaikan kelas, (g) Membuat laporan kemajuan belajar siswa, (h) Mengatur usaha perbaikan dan pengayaan pengajaran, (i) Membantu kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi
- e. Pengelolaan administrasi kesiswaan, menjadi tanggungjawab urusan kesiswaan atas wewenang yang diberikan oleh kepala sekolah. Ruang lingkup kegiatannya mencakup : (a) Penerimaan siswa baru (PSB) (b) Program bimbingan dan konseling (c)

Pengelompokan belajar siswa (d) Kehadiran siswa (e) Kegiatan OSIS (f) Mutasi siswa (g) Penataran P4 (h) Lingkungan hidup (LH) (i) Papan statistik.

- f. Pengelolaan administrasi kepegawaian, ada pada urusan administrasi/tata usaha atas wewenang yang diberikan oleh kepala sekolah. Tujuannya ialah agar pegawai yang ada berdayaguna, berhasilguna, dan tepat guna, serta mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Sedangkan dalam pelaksanaannya memerlukan sejumlah buku, format dan map pegawai.
- g. Pengelolaan administrasi perlengkapan, pengelolaan ini menjadi tanggung jawab urusan administrasi (TU), atas wewenang yang diberikan oleh kepala sekolah. Pengelolaan administrasi perlengkapan mencakup : (a) Perencanaan (kebutuhan dan biaya) (b) Pengadaan (c) Penyimpanan dan penyaluran (d) Pendayagunaan (e) Pemeliharaan (f) Inventarisasi dan penghapusan.
- h. Pengelolaan administrasi perpustakaan ada di tangan urusan administrasi dengan bimbingan seorang guru

mata pelajaran pustakawan setelah mendapat wewenang dari kepala sekolah.

- i. Pengelolaan administrasi keuangan, administrasi keuangan biasanya dikelola oleh bendaharawan, yang melakukan pembukuan sesuai dengan aturan yang berlaku.
- j. Pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat, hubungan sekolah dengan masyarakat menjadi tanggung jawab Urusan Hubungan dengan masyarakat, atas wewenang yang diberikan oleh kepala sekolah

BAB 6

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDATA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU MTS DI KABUPATEN HULU SUNGAI TENGAH

A. Madrasah Tsananwiyah

Madrasah Tsanawiyah yang ada di Kabupaten Hulu Sungai Tengah merupakan suatu Madrasah yang mampu mewujudkan siswa siswinya menjadi seorang yang berjiwa agamis, akhlaqul karimah. Madrasah Tsawaniyah ini bernaung dalam lingkup Departemen Agama. Di mana dalam lingkup madrasah para siswanya selain diajarkan tentang materi pelajaran yang umum, juga diberi materi tentang agama. Di sekolah Madrasah suasananya sangat kental sekali tentang agamanya karena para siswanya di didik untuk bisa tahu tentang ajaran Islam. Sekolah MTs di Kabupaten Hulu Sungai Tengah masuk sekolah semuanya pagi, karena sebelum masuk sekolah diadakan shalat Dhuha bersama baik guru maupun siswa, serta pulang

sekolah para siswa dan guru tidak diperbolehkan pulang terlebih dahulu karena melaksanakan shalat Dzuhur berjamaah. Sebagian besar sekolah MTs di Kabupaten Hulu Sungai Tengah, sebelum masuk ke gerbang sekolah para siswa harus bersalaman dengan para guru yang sudah menunggu para siswa datang di depan gerbang sekolah. Karena motonya Madrasah “ Senyum, Sapa, Salam”.

B. Deskripsi Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah para Guru dan kepala sekolah di MTs Negeri dan Swasta yang berada di wilayah Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Dari kuesioner yang disebarkan kepada responden dapat diketahui karakteristik responden yang akan dideskripsikan sebagai berikut :

Jabatan	Jumlah	Persentase
Kepala Sekolah	53	14%
Guru	315	86%
Total	368	100%

Sumber : data primer 2017

Berdasarkan data yang ada ada tabel 4.1 dapat diketahui responden dimana Kepala Sekolah sebanyak 53

orang atau 14%. Responden yang menjabat sebagai Guru sebanyak 315 orang atau 86%. Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa Responden yang menjabat sebagai Guru merupakan jumlah responden yang paling besar dibanding yang lain. Hal ini disebabkan karena apabila didalam suatu sekolah kekurangan guru, maka dalam proses belajar mengajar tidak optimal / tidak berjalan dengan baik. Maka dalam suatu sekolah harus memiliki jumlah guru yang sesuai kebutuhan.

a) Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	110	30%
Perempuan	258	70%
Total Responden	368	100%

Sumber: Data Primer 2017

Berdasarkan data yang ada di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki jenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 258 orang responden (70%) sedangkan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 110 orang responden (30%) dari total seluruh responden yang digunakan untuk penelitian ini. Hal ini disebabkan karena perempuan lebih efektif, teliti, ulet dalam menanggapi

siswa yang kurang pandai/bahkan yang pandai dalam memberikan pembelajaran kepada para siswanya.

b) Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SLTA	12	3%
Diploma	88	24%
S1	255	69%
S2	13	4%
Total Responden	368	100%

Sumber: Data Primer 2017

Berdasarkan data yang ada pada tabel 4.3 dapat diketahui responden guru dengan tingkat pendidikan S1, yaitu sebanyak 255 orang (69%), responden SLTA sebanyak 12 (3%), responden Diploma sebanyak 88 orang (24%), responden S2 sebanyak 13 orang (4%). Hal ini disebabkan karena Tingginya tingkat pendidikan diatas S1 merupakan jawaban terhadap UU Guru dan Dosen yang mensyaratkan minimal Guru adalah S1. Artinya, tenaga kependidikan sudah memiliki kualifikasi dan kompetensi yang baik.

c) Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja

1 - 5 Tahun	37	10%
6 - 10 Tahun	110	30%
11 - 15 Tahun	93	25%
16 - 20 Tahun	49	13%
21 - 25 Tahun	34	9%
26 - 30 Tahun	35	10%
31 - 35 Tahun	10	3%
Total Responden	368	100%

Sumber : data primer diolah, 2017

Berdasarkan data yang ada pada tabel 4.4 dapat dilihat jumlahnya bahwa mayoritas responden lama bekerja antara 1-5 tahun sebanyak 37 orang (10%), 6-10 tahun sebanyak 110 orang (30%), 11-15 tahun sebanyak 93 orang. (25%), 16 - 20 Tahun sebanyak 49 orang (13%), 21-25 tahun sebanyak 34 orang (9%), 26-30 tahun sebanyak 35 orang (10%), 31-35 tahun sebanyak 10 orang (3%). Hal ini disebabkan karena setiap tahun mengalami banyak guru baru. Dimana setiap guru baru tersebut dalam pemberian pembelajaran lebih banyak perkembangan, dari pada guru yang sudah lama.

d) Jumlah Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
20 - 25 Tahun	30	8%
26 - 30 Tahun	85	23%
31 - 35 Tahun	189	51%
36 - 40 Tahun	33	9%
41 - 45 Tahun	18	5%
46 - 50 Tahun	6	2%
51 - 55 Tahun	5	1%
56 - 60 Tahun	2	1%
Total Responden	368	100%

Sumber : data primer diolah, 2017

Berdasarkan data yang ada pada tabel 4.5 dapat diketahui guru dengan usia paling tua adalah antara 56-60 tahun sebanyak 2 orang guru (1%), guru dengan

usia paling muda antara 20-25 tahun sebanyak 30 orang guru (8%), tetapi umur antara 31-35 tahun merupakan usia yang paling banyak. Usia yang terbanyak merupakan usia tenaga kerja yang dikategorikan sebagai usia produktif yang akan memberikan kontribusi besar bagi perkembangan sekolah/madrasah.

C. Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji Validitas dengan menggunakan Program SPSS 24 for windows. Uji ini menggunakan korelasi *product moment*, dengan kriteria pengujian yang digunakan adalah suatu instrumen dikatakan valid jika nilai r minimal 0.30 dengan derajat signifikansi sebesar 5% (Azwar, 2000).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ini menggunakan formula koefisien *alpha cronbach*, dengan kriteria pengujian adalah suatu

instrumen dikatakan reliabel jika mempunyai nilai koefisien *alpha cronbach* lebih besar dari 0.60 dapat ditafsirkan suatu hasil pengukuran relative konsisten apabila pengukuran diulang dua kali atau lebih, dengan kata lain instrument tersebut dapat diandalkan (Ferdinan,2002 : 193).

D. Hasil Regresi Linier Berganda

Hasil analisis regresi linier berganda yang dihitung dengan menggunakan program SPSS 24, maka dapat disusun ringkasan hasil analisis regresi linier berganda sebagai berikut :

Variabel Bebas	Koefisien Regresi	t hitung	Probabilitas (Sig.t)
X1	0,709	16,101	0,000
Konstanta	544,972		
F hitung	259,229		
R ²	0,415		
Adjusted R ²	0,413		
R	0,644		
Std error of the estimate	1,35190		
Variabel terikat Y			

Berdasarkan hasil analisis tersebut maka secara lengkap dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Persamaan Regresi Linier Berganda

Berdasarkan tabel diatas dapat dibuat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b.X1 + e$$

- a. Konstanta (a) 544,972 menunjukkan besarnya nilai variabel Y jika variabel bebasnya X1 dianggap nol atau tidak mempengaruhi, maka artinya nilai variabel Y akan sebesar 544,972.
- b. Kepemimpinan (b.X1) adanya pengaruh positif sebesar 0,709 terhadap Y. koefisien regresi bernilai positif menunjukkan pengaruh yang searah artinya semakin baik X1 maka Y akan semakin tinggi dengan asumsi variabel yang lain adalah konstan.
- c. Besarnya koefisien determinasi (R²) = 0,415 dan setelah disesuaikan menjadi adjust R² square sebesar 0,413 menunjukkan bahwa variabel X1 bersama-sama memberikan kontribusi/ sumbangan sebesar 41,5 terhadap Y, sedangkan sisanya sebesar

58,5 % merupakan sumbangan/ kontribusi variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

- d. e = merupakan nilai residu / kemungkinan kesalahan dari model persamaan regresi, yang disebabkan karena adanya kemungkinan variabel lainnya yang dapat mempengaruhi variabel Y tetapi tidak dimasukkan kedalam model persamaan.
- e. Adapun besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas dalam hal ini adalah X1 maka dapat diketahui dari koefisien regresi masing-masing variabel. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa besar koefisien variabel X1 yaitu sebesar 0,709. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa X1 paling berpengaruh terhadap MTs.

E. Pengujian Hipotesis

1. Uji hipotesis I (uji F)

Hasil analisis data dengan menggunakan program SPSS-

24 *for windows* maka dapat disajikan hasil uji hipotesis 1

dengan menggunakan uji F yang secara lengkap dapat disajikan dalam tabel berikut.

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	935,152	2	467,576	822,353	,000 ^b
Residual	207,533	365	,569		
Total	1142,685	367			

a. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X2), Kepemimpinan (X1)

2. Uji Hipotesis II (Uji t)

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa diduga kepemimpinan paling berpengaruh terhadap kinerja guru MTs di Kabupaten Hulu Sungai Tengah, maka dalam penelitian ini melihat besarnya masing-masing koefisien regresi dari variabel bebas. Adapun signifikansi dari masing-masing koefisien ini diuji dengan menggunakan uji parsial *t-test* tampak pada tabel sebagai berikut :

3. Uji t untuk variabel kepemimpinan (X1)

Secara parsial variabel kepemimpinan(X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru MTs di Kabupaten Hulu Sungai Tengah digunakan uji t. Hasil analisis regresi diperoleh nilai t hitung = 35,004 sedangkan pada $\alpha = 0,05$ dan diperoleh nilai t tabel = 2,042 karena t hitung > t tabel dengan probabilitas 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga terbukti bahwa secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru MTs di Kabupaten Hulu Sungai Tengah.

4. Uji t variabel budaya organisasi (X2)

Hasil uji secara parsial variabel budaya organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru MTs di Kabupaten Hulu Sungai Tengah digunakan uji t. Hasil analisis regresi diperoleh nilai t hitung = 32,866 sedangkan pada $\alpha = 0,05$ dan diperoleh nilai t tabel = 2,042. Karena t hitung > t tabel dengan probabilitas 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga terbukti bahwa secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh

secara signifikan terhadap kinerja guru MTs di Kabupaten Hulu Sungai Tengah.

F. Hasil Penelitian

Variabel Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja guru (Y). Dengan adanya variabel gaya kepemimpinan (X1) yang diukur berdasarkan satu indikator terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Y) di MTs Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Asran Dirun (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA dan MA di Kota Palangka Raya. Titik Handayani, Aliyah A. Rasyid (2015) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja guru.

Variabel Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Budaya Organisasi (X2), Variabel gaya kepemimpinan (X1) yang diukur berdasarkan tiga indikator terbukti berpengaruh signifikan terhadap

budaya organisasi (X2) MTs di Kabupaten Hulu Sungai Tengah..Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammas Asrran Dirunn (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA dan MA di Kota Palangka Raya.

Variabel Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja guru (Y). Variabel kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja guru (Y) terbukti.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muhammas Asran (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja guru di SMA dan MA se Kota Hulu Sungai Tengah.

BAB 7

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari pembahasan yang telah diuraikan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Guru MTs.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Guru MTs.
3. Kepemimpinan dan Budaya organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja guru MTs.

Saran peneliti kepada peneliti lain yang ingin melanjutkan penelitian sejenis adalah: (a) terkait dengan kepemimpinan, perlu diitingkatkannya komunikasi yang baik antara pimpinan dan semua guru, sehingga pada indikator yang sudah ada akan lebih baik lagi., (b) terkait kinerja, semua guru didalam melakukan pekerjaan harus

selalu meningkatkan kinerjanya dengan baik, dengan cara selalu mengawal proses belajar mengajar dimana seorang guru wajib membuat perangkat pembelajaran sebelum masuk kelas, menyusun materi-materi yang akan diberikan, merencanakan kegiatan belajar dengan baik, memilih. Menggunakan metode pengajaran yang sesuai dengan materi yang diberikan, memilih sumber belajar, evaluasi pembelajara, penilaian pembelajaran. Apabila dalam melakukan kinerja dengan baik, maka akan menumbuhkan suatu prestasi, kreativias yang baik pula,

(c) Terkait budaya organisasi, budaya kerja yang berintegritas yang didalamnya tercipta kerjasama yang baik antar guru akan meningkatkan fungsi pimpinan lebih efektif, lebih jujur, lebih demokratis dalam menjalankan tugasnya sebagai pimpinan yang baik. (d) bagi peneliti yang akan datang, yang akan mengambil uni t analisis kepemimpinan, kinerja, budaya, organisasi pada lembaga pendidikan dapat melakukan: membuat teknik analisis variabel yang diteliti dengan objek yang berbeda antar status guru, dan menambah variabel bebas sehingga

membentuk kepemimpinan, kinerja, budaya organisasi lebih diketahui.

DAFTAR PUSTAKA

- _____, 1994. *Kepemimpinan Positif Seri Manajemen No. 157*. Jakarta : PT. Pustaka Binam an Pressindo.
- _____, 2008. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi Ventura Volume II No. 3*. Surabaya : PPPM STIE PERBANAS
- A Stiobang, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT.Pradnya Paramita.
- Agung Nugroho, Dwiyekti. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai*. Malang : UMM.
- Akhwan MuZhoffar, *Pengembangan Madrasah Sebagai Pendidikan untuk Semua*, *Jurnal Pendidikan Islam : El-Tarbawi*, Vol. 1 No. 1. 2008,
- Alawiyah Faridah, *Pendidikan Madrasah di Indonesia*, Pusat Pengkajian, Pengolahan Data dan Informasi (P3DI) Sekretariat Jenderal DPR RI, 2014, file:///C:/Users/Notebook/Downloads/449-945-1-SM.pdf diakses pada Desember 2021
- Arba'atun Yuni, 2012, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro*, Thesis S-2 Magister Manajemen tidak dipublikasikan, program pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
- Ardana, Komang, Dkk, 2008 *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Ardika., B., Dara. 2013. Uji Efektivitas Penambahan Cocopeat Terhadap Pertumbuhan Legum Sebagai Tanaman Penutup di Area Reklamasi Bekas Tambang Batubara. *Jurnal Biologi*. pp. 1-15.
- Arifin Rois, dkk, 2003 *Perilaku Organisasi*, Malang:Baymedia.
- Arikunto,S, 1992 *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Bangun Wilson 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Erlangga.
- Berndine Vita, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru dan Karyawan pada karyawan pada yayasn triasik Jakarta, Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya, Yogyakarta.
- Djatmiko, Yayat Hayati, 2003, *Perilaku Organisasi*, Bandung :Alfabeta.
- Etty Indriani dan Hari Waluyo, 2000 Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretaris di Darerah Kabupaten Karanganyar dengan komitmen organisasi sebagai Variabel Intevening.
- Fahmi Irham, 2010, *Manajemen Kinerja Teori dan Apilkasi* Cetakan kesatu, Bandung: CV alfabeta.
- Fathonah Al Hadromi, 2017, Analisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kedisiplinan dan kinerja guru di SD Islam Lumajang, *jurnal Bisnis dan Manajemen* Vol 11 No. 1 Januari 2017.
- Galam Kusuma, Edy Raharja 2018, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Budaya Organisasi dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada

Karyawan PD BPR BKK Taman Pematang), Dipenogoro
journal of management Vol. 7, No. 2 Tahun 2018.

https://eprints.akakom.ac.id/7059/3/3_97042_BAB_II.pdf
diakses pada Desember 2021

<https://lms.untad.ac.id/mod/page/view.php?id=11624>
diakses pada Desember 2021.

<https://mtsnegeri1kabtangerang.sch.id/madrasah-tsanawiyah/> diakses pada Desember 2021.

Ida Ayu Brahmasari, dan Agus Suprayatno, 2008 Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (studi kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia).

Kreitner Robert, Dan Kinick, Angelo, 2008, Perilaku Organisasi Edisi 5, Jakarta: Salemba Empat.

Kusdi, 2011, Budaya Organisasi (teori, Penelitian dan Praktik) Jakarta: Salemba Empat.

Lila Tintami Ari Pradhanawati,, Hari Susanto, 2012, Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada karyawan harian SKT Megowon II pT Djarum Kudus.

Luthabs Fred, 2006 Perilaku Organisasi, Yogyakarta: Andi

M. Ivan Cevich John, dkk, 2006 Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid I edisi Ketujuh, Jakarta :PT Erlangga.

M.Irvan Cevich, John, dkk, 2007, Perilaku dan Manajemen Organisasi jilid 2 Edisi ketujuh. Jakarta : PT. Erlangga.

- Malayu S.P Hasibuan 2002, Manajemen Sumber daya Manusia, Cetakan Kelima, Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu 2001, Evaluasi kinerja SDM Cetakan keempat, Bandung : PT Refika Aditama.:
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2001, Sumber daya Manusia, Bandung: alfabeta
- Mohyi Ach, 2009, Teori dan Perilaku Organisasi, Malang: UMM Press.
- Muhammad Asran Dirun, 2016, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru di SMA dan MA se-Kota Palangka Raya.
- Murni, Silviana, dkk, 2011, Performance Appraisal Edisi Kedua, Jakarta :PT Raja Grafindo. Persada.
- R.Terry, George, 2003, Prinsip-prinsip Manajemen, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Robbins S.P, 2008 Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh, Yogyakarta: PT. Indeks.
- Rusdan Arif . 2010. *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Mega Cabang Semarang)*.
- Siagian, Sondang P. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara, ,
- Sunarto, SE, MM. 2003. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : AMUS.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.

- Suweno. 2010. *Efek Moderasi Budaya Organisasi Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 4 No. 1 Desember 20 2010: 20 – 26.
- Teguh Rhiman Handoko. 2000. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pondok Serrata*
- Temple A. Dale. 1987. *Kepemimpinan*. Jakarta : Gramedia.
- Thoha, Miftha. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen Cetakan kelima belas*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Tintami, Lila, dkk. Journal of Social and Politic tahun 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. djarum kudus*. Semarang : UNDIP
- Titik Handayani, Aliyah A. Rasyid. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo*. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 3 No. 2, September 2015 (264-277)
- Wahjono, Sentot Imam. 2010. *Perilaku Organisasi Edisi Pertama*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Wahyuni, Yuniarni, Erry. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Batu*. Thesis S-2 Magister Manajemen tidak dipublikasikan, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang

Wibisono, Dermawan. 2011. *Manajemen Kinerja Korporasi dan Organisasi : Panduan Penyusunan Indikator*. Jakarta : PT. Erlangga.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.

BIOGRAFI PENULIS

Dr Sabariah M.Pd lahir di Ma.Bengkel 20 April 1974, seorang perempuan yang berprofesi sebagai Dosen Tetap di Universitas Kalimantan di Banjarmasin. Riwayat pendidikan penulis dari SD No. 018 Samarinda (1979-21985), SMP Islam AlJawahir Samarinda (1985-1988), SMEA Negeri 2 Samarinda (1988-1991), Sarjana di Universitas Mulawarman Samarinda (1991-1995), Magister Jurusan Manajemen Pendidikan UNESA Surabaya (2008-2010), Doktor Jurusan Manajemen Pendidikan UNESA Surabaya (2013-2016). Sejak menjadi dosen mata kuliah yang di asuh seperti Entrepreneurship. Manajemen Mutu Terpadu, Teori Organisasi, Manajemen Proyek, Ekonomi Pendidikan, Manajemen Pendidikan Inklusi,

Sehari-hari penulis melakukan pengajaran pada Universitas Negeri Surabaya pada program studi Manajemen Pendidikan FIP (2010-Sekarang), Program studi Pasca sarjana Universitas Negeri Surabaya (2017), Program studi Pendidikan Luar Biasa FIP (2019). Diluar UNESA mengajar pada Madrasah Aliyah Yayasan Pendidikan Ittaqu Surabaya (1996-2012), Ummi Foundation (2010), Univ. WR SOEPRATMAN (2012).

Pengalaman penulis dalam pendidikan seperti halnya dalam Praktek Penagalaman Lapangan (PPL) di SMA al-Hikmah Surabaya, Tanggal 7 oktober-31 Desember 2009 seagai peserta, sebagai Wakil Ketua Pimred Jurnal Program Studi Manajemen Pendidikan Pasca Sarjansana Unesa Tahun 2010-2017, Sebagai anggota Peneliti hibah Program Pascasarjana Unesa Tahun 2010 dan 2013.

Pengalaman lain penulis dalam pelatihan dan workshop, dalam program pelatihan seperti pelatihan: Kinestetik berbasis Islam, tanggal 12 Desember 2008 Kinersia Indonesia sebagai peserta, pelatihan Metodologi Penelitian Kualitatif : teori dan praktek dengan komputer, tanggal 9- 11 Februari 2010, Fakultas Kedokteran Hewann Universitas Airlangga Surabaya sebagai peserta, Seminar Nasional :Pengembangan Softskills peserta didik dalam rangka meningkatkan daya saing anak bangsa, tanggal 21 Februari 2009, Fakultas Ekonomi Unesa, sebagai peserta. Seminar Nasional :paradigma baru kepala sekolah profesional

tanggal 26 November 2012, program Pascasarjana, Program Studi Manajemen Pendidikan Unesa, sebagai peserta, Kuliah Umum :3000 Bunda PAUD dalam rangka Generasi Emas Indonesia, tanggal 16 juni 2012, yayasan Kualitas Indonesia, cerdas sebagai Peserta. Dll.

Pengalaman penulisan dalam karya ilmiah, seperti penulisan Model Pembinaan guru Pada yayasan al Hikmah Surabaya Jurnal Internasional, Mengembangkan Penggunaan Dana Blok Grant RSBI untuk meningkatkan peran serta komite sekolah, Jurnal Manajemen Pendidikan program pascasarjana Unesa vol.1 No.1 Tahun 2010, Sebagai Editor buku: Huda, Misbahul, 2010, *Ummi Inside*, Je pe Books, Surabaya.