

Paper

by Andang Sunarto

Submission date: 22-Jan-2021 11:05AM (UTC+0800)

Submission ID: 1491912630

File name: Kinerja_Guru_dalam_perspektif_budaya_organisasi.pdf (2M)

Word count: 41820

Character count: 279395

Dr. Hj. Khairiah, M.Pd, PIA.

KINERJA GURU

DALAM PERSPEKTIF BUDAYA ORGANISASI,
KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA



Editor : Dr. Zubaidi, M.Ag, M.Pd

KINERJA GURU DALAM PERSPEKTIF BUDAYA ORGANISASI,
KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA

DR.HJ.KHAIRIAH, M.Pd

TENTANG PENULIS



Dr. Hj. KHAIIRIAH, M.Pd atau Khairiah, lahir di Gunung Kemuning Kecamatan Kemuning Kabupaten Ponorogo Jawa Timur pada tanggal 23 Mei 1968, anak ke empat dari enam bersaudara. Ayah bernama H. M. Nurrohmah H. M. Uday dan ibu bernama Hj. Sholahudin menikah di desa H. H. Surodadi Kabupaten Kediri pada tahun 1987. Di tahun 1994 mengenyam pendidikan di Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) Ponorogo. Setelah lulus STKIP Ponorogo tahun 1997, ia mengenyam pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Jakarta. Setelah lulus UPI tahun 2001, melanjutkan pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Jakarta tahun 2001. Setelah lulus UPI tahun 2004, melanjutkan pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Jakarta tahun 2004. Setelah lulus UPI tahun 2007, melanjutkan pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Jakarta tahun 2007. Setelah lulus UPI tahun 2010, melanjutkan pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Jakarta tahun 2010. Setelah lulus UPI tahun 2013, melanjutkan pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Jakarta tahun 2013. Setelah lulus UPI tahun 2016, melanjutkan pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Jakarta tahun 2016. Setelah lulus UPI tahun 2019, melanjutkan pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Jakarta tahun 2019. Setelah lulus UPI tahun 2022, melanjutkan pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Jakarta tahun 2022. Setelah lulus UPI tahun 2025, melanjutkan pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Jakarta tahun 2025.



ISBN 978-602-71111-1-1
9 786027 111111
www.kerjasama.com



**KINERJA GURU DALAM
PERSPEKTIF BUDAYA
ORGANISASI, KEPEMIMPINAN
DAN MOTIVASI KERJA**

**Penulis
Dr. Hj. KHAIRIAH, M.Pd**

PENERBIT CV.ZIGIE UTAMA

KINERJA GURU DALAM PERSPEKTIF BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA

Penulis :
Dr. Hj. KHAIRIAH, M.Pd

EDITOR :
Dr.Zubaedi, M.Ag.,M.Pd

Layout :
Dodi Isran

Diterbitkan Oleh:
Penerbit CV. Zigie Utama
Jln. Pancur Mas, RT 8 RW 2 Kel.Sukarami Kec.Selebar
Kota Bengkulu 0853-6917-9919
Website : www.zigie.co.id
Email : info@zigie.co.id
Anggota IKAPI Nomor : 003/BENGGKULU/2019

ISBN 978-623-7558-51-4
Hlm. xi + 156, Size 18 x 25 cm

Hak Cipta, Hak Penerbitan, dan Hak Pemasaran pada Penerbit
Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan cara apapun juga, baik secara mekanis maupun elektronik, termasuk foto copy, rekaman, dan lain-lain tanpa izin atau persetujuan dari Penulis dan Penerbit.
Isi diluar tanggung jawab penerbit

Cetakan Pertama, 3 Januari 2021

Motto:
“Berdoa sebelum bekerja
Bekerja sesuai do’a, Catat segala yang dikerjakan
Akuntabilitas kinerja, InsyAllah Barakallah yang
didapatkan”

Kupersembahkan Kepada:

**Suami tercinta Drs. H. Syarifuddin, M.Si,
Anak-anak Tersayang: Firdaus Muttaqin, ST, MT,
Syauqas Rahmatillah, S.Ak,
Fitria Qadriani, S.Ak.**

KATA PENGANTAR
Dr. Hj. Khairiah, M.Pd, PIA
Dosen Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu

Puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan hidayah, petunjuk, kekuatan dan pertolonganNya kepada penulis sehingga buku ini selesai. Buku ini dapat selesai berkat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, maka dari itu penulis menyampaikan rasa terimakasih, apresiasi dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah begitu banyak memberikan bantuan, bimbingan, pengarahan, dorongan, semangat dan motivasi sehingga buku ini dapat diselesaikan.

Dalam menghadapi era globalisasi, era reformasi, dan era persaingan antar bangsa yang ketat, maka lembaga pendidikan sewajarnya fokus dalam mengembangkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kinerja merupakan hasil dari proses kerja seseorang yang dilakukan secara optimal seperti kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas lainnya. Secara umum kinerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, namun dalam buku ini hanya membahas tiga variable yang mempengaruhi kinerja seseorang, seperti motivasi kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan ikut mempengaruhi kinerja sebagai instrumen untuk memperbaiki organisasi dalam mencapai efisiensi dan efektivitas pedagogic guru, sehingga prestasinya menjadi lebih baik, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja guru dan kualitas pendidikan madrasah.

Buku ini merupakan representasi dari penelitian, kajian pustaka, informasi dari berbagai media cetak maupun elektronik, buku-buku ilmiah, tulisan-tulisan ilmiah dan hasil penelitian tentang kinerja guru yang dipengaruhi oleh berbagai factor, khususnya faktor budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja. Hal inilah yang dapat membawa sebuah prestasi, yaitu kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah, melalui kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh, mampu membimbing, mendorong, memotivasi dan mengambil keputusan dan memprakarsa dalam membangun budaya organisasi melalui

manajemen perubahan, aktualisasi budaya kerja produktif, dan mempraktikkan program kualitas kerja secara efektif.

Penulis menyadari sepenuhnya meskipun telah banyak masukan, saran dan bimbingan dari berbagai pihak, namun masih terdapat kekurangan dalam penulisan buku ini, maka penulis dengan senang hati menerima masukan dan kritik yang sifatnya menyempurnakan buku ini. Barakallah, semoga bermanfaat.

Bengkulu, 3 Januari 2021

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Khairiah', written in a cursive style. The signature is positioned above a horizontal line.

Khairiah

KATA SAMBUTAN

Prof. Dr. H. Sirajuddin M., M. Ag., M.H.
Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu

Alhamdulillah wa syukrulillah, segala puji dan syukur hanya kepada Allah SWT, yang telah memberikan nikmat iman, kesehatan, keberkahan, taufik, dan hidayahNya kepada kita semua, rasa syukur harus selalu kita panjatkan kepada Allah SWT. Shalawat, salam semoga selalu tercurah kepada Baginda Rasulullah Muhammad SAW, semoga kita senantiasa mendapatkan syafaatnya dalam mengabdikan kepada Allah SWT, bangsa, dan negara, khususnya aparatur sipil negara Kementerian Agama Republik Indonesia.

Isu kualitas kinerja guru dalam pembelajaran sangat intensif dibicarakan, baik kompetensi guru yang belum berkualitas, mengajar tidak pada bidangnya (*mis-match*) dan termasuk profesi guru dijadikan sebagai pekerjaan sampingan terutama guru non PNS. Guru sebagai tenaga pendidik yang kedudukannya sangat strategis, sebagai ujung tombak pendidikan, memegang peranan penting dalam pendidikan, oleh karenanya harus senantiasa mampu menunjukkan kinerja terbaik dalam proses penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena itu penyelenggaraan pendidikan harus dilaksanakan secara berkualitas karena kualitas pendidikan di suatu Negara ditentukan oleh kualitas guru.

Buku ini mengupas tentang kinerja guru yang dipengaruhi oleh berbagai factor, khususnya tiga factor utama yaitu budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja. Selamat membaca buku ini, semoga bermanfaat bagi

pengembangan riset. Pengembangan manajemen kinerja sebagai bentuk optimalisasi kemampuan kinerja guru sebagai tenaga pendidik yang kreatif dan inovatif, membiasakan diri menjadi pembelajar sejati, mempelajari sesuatu secara lebih efektif dan efisien (Muhaimin, 1996). Tradisi riset optimalisasi pemanfaatan perpustakaan dan sarana prasarana lainnya untuk mendapatkan desain manajemen kinerja yang lebih komprehensif, dalam upaya peningkatan kinerja guru dan kualitas pendidikan. Barakallah.

Bengkulu, 3 Januari 2021
IAIN Bengkulu

Prof.Dr.H. Sirajuddin M, M. Ag, M.H.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR — ii

KATA SAMBUTAN — iii

DAFTAR ISI — iv

BAB I PENDAHULUAN

A. Pendahuluan — 1

B. Isu dan Identifikasi Masalah Kinerja Guru — 7

BAB II KAJIAN KONSEP DAN TEORI KINERJA

A. Konseptual Kinerja — 15

B. Cara Meningkatkan Kinerja Guru — 21

C. Faktor Yang Mempengaruhi Peningkatan Kinerja — 30

BAB III BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA

A. Konseptual Budaya Organisasi — 37

B. Budaya Organisasi Kementerian Agama dan Kinerja Guru — 45

C. Budaya Kinerja Madrasah Aliyah di Provinsi Bengkulu — 50

D. Strategi Membangun Budaya Kerja Guru Madrasah Aliyah — 56

E. Cara Meningkatkan Budaya Organisasi dalam Mewujudkan Prestasi Kerja — 61

BAB IV KEPEMIMPINAN DAN KINERJA GURU MADRASAH

A. Konseptual Kepemimpinan — 67

B. Kepemimpinan dan Prestasi Kinerja Guru Madrasah — 73

C. Cara Kepemimpinan Meningkatkan Kinerja Guru — 86

BAB V MOTIVASI KERJA DAN KINERJA

A. Konseptual Motivasi Kerja — 89

B. Motivasi Kerja dan Prestasi Kinerja Guru — 93

C. Hal-hal Membuat Motivasi Kerja Guru Meningkat — 99

D. Strategi Membangun Motivasi Kerja Guru — 102

BAB VI PENUTUP — 117

A. Kesimpulan — 117

B. Implikasi — 118

C. Saran-saran — 119

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.

Guru merupakan tenaga pendidik yang kedudukannya sangat strategis, sebagai ujung tombak pendidikan, memegang peranan penting dalam pendidikan dan karenanya harus senantiasa mampu menunjukkan kinerja terbaik dalam proses penyelenggaraan pendidikan. Untuk itu penyelenggaraan pendidikan harus dilaksanakan secara berkualitas, Khairiah (2018) menyebutkan Negara maju dipengaruhi pendidikan maju.¹ Pendidikan memainkan peran penting sebagai penyedia tenaga pendidik yang terampil dan bermutu,² karena mutu pendidikan di suatu negara ditentukan oleh mutu kinerja guru. Kinerja guru sebagai faktor penentu dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kehidupan era global ditandai persaingan kualitas, untuk dapat mengikuti globalisasi memerlukan kualitas kinerja guru baik secara kuantitatif maupun kualitatif.³ Guru berkualitas diyakini mampu melahirkan generasi bangsa yang berkualitas dan bermartabat serta mampu menghadapi persaingan global,⁴ yang merupakan abad kualitas,⁵ sekaligus mengantisipasi pesatnya perkembangan menuju era evolusi industri 4.0.⁶ Keberhasilan pembaharuan sekolah sangat ditentukan oleh guru, sebagai pemimpin pembelajaran, dan fasilitator sekaligus pusat inisiatif pembelajaran.⁷ Penjaga

¹Khairiah. (2018). *Kesempatan Mendapatkan Pendidikan Dalam Kajian Tingkat Pendidikan dan Pendapatan Keluarga*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, h. 159

²Martin O'Donoghue. (2008). *Economic Dimensions in Education*, New Jersey: Transaction Publisher, h.1

³E. Mulyana, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 219

⁴Suryadharna Ali. (2013). *Mengawal Tradisi Meraih Prestasi, Inovasi dan Aksi Pendidikan Islam*, Malang: UIN Maliki Press, h. 184

⁵J.M. Juran. (1999). "How to Think about Quality" dalam *Juran's Quality Handbook*, eds. Joseph M. Juran et al. New York: MCGraw-Hill Companies, Inc., h.2. 16.

⁶ Iswan, dan Herwina. (2018). Penguatan Pendidikan Karakter Perspektif Islam dalam Era Millennial IR. 4.0. *Seminar Nasional Pendidikan Era Revolusi "Membangun Sinergitas Dalam Penguatan Pendidikan Karakter Pada Era IR 4.0" Universitas*.

⁷Supardi. (2014). *Kinerja Guru*, Jakarta: PT. RajaGrafindo, h. 7

terdepan kualitas moralitas dan etika siswa.⁸ Dengan demikian era globalisasi membutuhkan sosok guru yang secara terus menerus belajar dan terus belajar, antisipatif, proaktif, memiliki pengetahuan dan keahlian yang kaya inovasi, kreatif untuk meningkatkan kinerja yang berkualitas.

Studi tentang kualitas kinerja guru dalam mengajar sangat intensif dibicarakan, sebagaimana E. Mulyana (2008) menyebutkan kinerja guru lemah dalam melaksanakan tugas utamanya mengajar yaitu; rendahnya pemahaman tentang strategi pembelajaran, kurangnya kemahiran dalam mengelola kelas, rendahnya kemampuan melakukan dan memanfaatkan penelitian tindakan kelas, rendahnya motivasi berprestasi, kurangnya disiplin, kurangnya komitmen profesi, dan rendahnya kemampuan manajemen waktu.⁹ Secara hukum dan finansial tergantung pada majikan sistem pendidikan.¹⁰ Majikan disini maksudnya pengusaha yang menilai kinerja profesional guru. Sebagaimana John Kultgen (1988) menyebutkan professional adalah bertanggungjawab kepada masyarakat atas keputusannya dan menyusun kemitraan klien dengan pegawainya dimana semua pihak harus membuat keputusan etis,¹¹ Banks McDowell (2000) professional adalah sebuah istilah penerimaan yang baik dan sifat menghormati.¹² Selanjutnya guru dinyatakan pendidik profesional dengan tugas utamanya mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.¹³ Oleh karena itu, kinerja guru

⁸Nur Syam. (2014). *Dari Bilik Birokrasi, Esai Agma, Pendidikan dan Birokrasi*, Kementerian Agama, Jakarta: Senama Sejahtera, h.29

⁹E. Mulyana. (2008). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, h.9.

¹⁰Colin Marsh. (2008). *Becoming A Teacher, Knowledge, Skill And Issues*, Australia: Pearson Educational, h. 292

¹¹John Kultgn. (1988). *Ethics and Professionalism*, Philadelphia: University Of Pennsylvania Press, h.6

¹²Banks McDowell. (2000). *Ethics and Exuses, The Crisis In Professional Responsibility*, London: Quorum Books Westport Connecticut, h.3

¹³UU Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, BAB I Pasal 1 Ayat 1. Disebutkan Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. 2. Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan Seni melalui pendidikan, penelitian, dan

pengabdian kepada masyarakat. 3. Guru besar atau profesor yang selanjutnya disebut profesor adalah jabatan fungsional tertinggi bagi dosen yang masih mengajar di lingkungan satuan pendidikan tinggi. 4. Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. 5. Penyelenggara pendidikan adalah Pemerintah, pemerintah daerah, atau masyarakat yang menyelenggarakan pendidikan pada jalur pendidikan formal. 6. Satuan pendidikan adalah kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan pada jalur pendidikan formal dalam setiap jenjang dan jenis pendidikan. 7. Perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama adalah perjanjian tertulis antara guru atau dosen dengan penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan yang memuat syarat-syarat kerja serta hak dan kewajiban para pihak dengan prinsip kesetaraan dan kesejawatan berdasarkan peraturan perundang-undangan. 8. Pemutusan hubungan kerja atau pemberhentian kerja adalah pengakhiran perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama guru atau dosen karena sesuatu hal yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara guru atau dosen dan penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. 9. Kualifikasi akademik adalah ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki oleh guru atau dosen sesuai dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan formal di tempat penugasan. 10. Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. 11. Sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat pendidik untuk guru dan dosen. 12. Sertifikat pendidik adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru dan dosen sebagai tenaga profesional. 13. Organisasi profesi guru adalah perkumpulan yang berbadan hukum yang didirikan dan diurus oleh guru untuk mengembangkan profesionalitas guru. 14. Lembaga pendidikan tenaga kependidikan adalah perguruan tinggi yang diberi tugas oleh Pemerintah untuk menyelenggarakan program pengadaan guru pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan/atau pendidikan menengah, serta untuk menyelenggarakan dan mengembangkan ilmu kependidikan dan nonkependidikan. 15. Gaji adalah hak yang diterima oleh guru atau dosen atas pekerjaannya dari penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan dalam bentuk finansial secara berkala sesuai dengan peraturan perundang-undangan. 16. Penghasilan adalah hak yang diterima oleh guru atau dosen dalam bentuk finansial sebagai imbalan melaksanakan tugas keprofesionalan yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi dan mencerminkan martabat guru atau dosen sebagai pendidik profesional. 17. Daerah khusus adalah daerah yang terpencil atau terbelakang; daerah dengan kondisi masyarakat adat yang terpencil; daerah perbatasan dengan negara lain; daerah yang mengalami bencana alam, bencana sosial, atau daerah yang berada dalam keadaan darurat lain. 18. Masyarakat adalah kelompok warga negara Indonesia nonpemerintah yang mempunyai perhatian dan peranan dalam bidang pendidikan. 19. Pemerintah adalah pemerintah pusat. 20. Pemerintah daerah adalah pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten, atau

dalam proses pembelajaran perlu ditingkatkan sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi lebih baik, yang berdasarkan kemampuan yang menjunjung tinggi kualitas, inisiatif, kreativitas, kerja keras dan produktivitas.

Harapan sebagaimana uraian di atas sepertinya tinggal harapan saja, karena di lapangan menunjukkan kenyataan yang berbeda. Keluhan terhadap rendahnya kualitas dan kinerja guru sudah sangat nyata di Indonesia, termasuk guru yang mengajar di madrasah-madrasah dibawah pembinaan Kementerian Agama. Sebagaimana Nur Syam (2014) menyebutkan layanan pembelajaran madrasah menunjukkan kualitas kinerja guru masih rendah. Guru masih kurang berkualitas, padahal mereka sudah sarjana pendidikan, yang seharusnya sudah memiliki pengetahuan dan kemampuan tentang pendidikan dan bahkan juga sudah mengajar dalam rentang waktu yang cukup memadai, namun kenyataannya bahwa pengetahuan dan pemahaman tentang profesionalisme guru ditunjukkan hasil Uji Kompetensi Awal (UKA) tahun 2012 hanya 42,22.¹⁴

Sejalan hal tersebut adanya kenyataan guru pada madrasah saat ini, *pertama*, guru tidak layak yang dikategorikan *unqualified* maupun *underqualified*, artinya guru tersebut belum memiliki kualifikasi menurut peraturan perundangan yang berlaku. *Kedua*, guru layak tapi salah profesi (*mismatch*), artinya latar belakang pendidikannya tidak sesuai. Hampir 60% guru madrasah negeri termasuk kategori tidak layak dan angka menjadi 80% pada madrasah swasta. Sedangkan yang masuk layak tapi salah profesi sebanyak 20% pada madrasah negeri, dan selebihnya 20% yang betul-betul layak dan sesuai profesi studi yang diajarkan.¹⁵ Banyaknya guru madrasah *mis-matc*, dan banyak guru madrasah (terutama guru Non PNS) menjadikan tugasnya sebagai pekerjaan sambilan karena tidak mencukupi pemenuhan kebutuhan hidupnya.¹⁶ Sebagaimana Elchanan Chohn, Terry G. Geske (2004) menyebutkan jika kesejahteraan seseorang terjamin, maka seseorang tersebut

pemerintah kota. 21. Menteri adalah menteri yang menangani urusan pemerintahan dalam bidang pendidikan nasional.

¹⁴Nur Syam. (2014). *Dari Bilik Birokrasi, Esai Agama, Pendidikan dan Birokrasi*, Kementerian Agama, Jakarta: Senama Sejahtera, h.197-198

¹⁵Supardi. (2014). *Kinerja Guru*, Jakarta: PT. RajaGrafindo, h. 17

¹⁶Bahrul Hayat. (2013). *Kumpulan Pidato, sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI*, Jakarta, h.199

bisa focus pada pekerjaannya, sebaliknya, jika kebutuhan kesejahteraannya tidak terjamin maka seseorang tidak fokus pada peningkatan kualitas pekerjaannya¹⁷ Peningkatan kualitas kinerja guru merupakan tantangan dalam mencerdaskan bangsa, yang mampu hidup cerdas, memecahkan masalah, dan mengantisipasi masa depan berdasarkan informasi dan data dengan menggunakan logika, ilmu pengetahuan dan mampu mempergunakan fasilitas analisis yang tersedia, termasuk internet sebagai produk informasi.¹⁸ Diperlukan dukungan dari berbagai pihak: pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat, yang tidak kalah penting adalah peran perguruan tinggi, asosiasi profesi, organisasi guru, lembaga swadaya masyarakat serta individu guru itu sendiri.¹⁹

Data Kementerian Agama menunjukkan bahwa guru madrasah, sebanyak 24,40% masih belum memenuhi kualifikasi minimal, yakni pendidikan S1 dan D4 dan kurang lebih 30% pendidik belum sesuai dengan bidang keahliannya. Serta 94, 83% madrasah masih berstatus swasta dan 83, 30 % guru yang berstatus non PNS. Dengan rincian 191, 810 (24,401 %) orang guru masih S1 atau D4 dari 786, 048 orang guru, dan banyaknya guru yang berstatus Non PNS dengan rincian 654, 818 (83, 30%) Non PNS dan 131,230 (16, 69%) PNS.²⁰ Data Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu 3, 384 (69, 816%) Non PNS dan 1, 463 (30,183%) PNS, serta Madrasah Aliyah (setara SMA/SMK) sebanyak 50 terdiri dari 14 Negeri dan 36 Swasta, dengan jumlah guru 976 terdiri dari 371 (38, 012%) PNS dan 605 (61, 987%) Non PNS, disebabkan banyaknya satuan pendidikan yang berstatus swasta serta banyaknya guru berstatus Non PNS, dengan rincian 38% guru PNS dan 62% guru Non PNS.²¹

Untuk memecahkan masalah rendahnya kualitas kinerja guru sebagaimana dipaparkan di atas, maka terlebih

¹⁷Elchanan Cohn, Terry G. Geske. (2004). *The Economics Of Education, Third Edition*, Columbia: Thomson South Western, h. 249

¹⁸E. Mulyana. (2008). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, h. 219

¹⁹Bahrul Hayat. (2013). *Kumpulan Pidato, sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI*, Jakarta, h. 62-63

²⁰Data Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu, Bidang Pendidikan Madrasah Tahun Pelajaran 2013/2014, h.64-74

²¹Kementerian Agama, Dirjend Pendis, *Statistik Pendidikan Islam Tahun Pelajaran 2013/2014*, h.64-74

dahulu perlu diketahui secara teoritik akademik faktor-faktor atau variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja guru. Tabrani (2015) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya motivasi kerja.²² Hamzah menyebutkan faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor motivasi.²³ Penelitian Sumarsih (2013) menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.²⁴ Jenifer M George dan Gareth R. Jones, faktor budaya organisasi ikut mempengaruhi tata cara berfikir, merasakan dan berperilaku terhadap orang lain sekitarnya maksudnya pada layanan kinerjanya.²⁵ Hamzah menyebutkan kepemimpinan ikut mempengaruhi kinerja dan kepemimpinan dapat menjadi intrumen untuk memperbaiki organisasi.²⁶ Zakaria (2013) menyebutkan kepemimpinan ikut mempengaruhi kinerja guru. Mengelola sekolah bak seorang presiden mengelola sebuah negara.²⁷ Mukhneri (2002) peranan kepala sekolah sangat berarti untuk kemajuan pendidikan.²⁸

Dengan demikian kepemimpinan dapat mempengaruhi peningkatan kualitas kinerja guru dengan menciptakan budaya organisasi yang efektif membangkitkan motivasi para guru, sehingga menjadi faktor pendukung dan mempermudah proses belajar mengajar peserta didik dan guru untuk selalu berupaya memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugasnya seperti; mengintegrasikan, membangun, menerapkan, melaksanakan, mengembangkan, memantau, mengevaluasi, mempraktekkan pengetahuannya, keterampilannya, pemahamannya, kualifikasi

²²Tabrani Rusyan dkk. (2000). *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*, Cianjur: Dinamika Karya Cipta, h. 7

²⁶Hamzah. (2006). *Teori Motivasi dan Pengukurannya, Analisis di Bidang Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, h. 67

²⁴Sumarsih. (2013). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Tim Terhadap Kinerja Pengawas Sekolah Ddasar di Provinsi Bengkulu*, Jakarta: UNJ, hh. 194-205

²⁵Jenifer M George dan Gareth R. Jones. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior, Fourth Edition*, Texas: Pearson Education International, h. 535

²⁶Hamzah. (2006). *Teori Motivasi dan Pengukurannya, Analisis di Bidang Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, h. 58

²⁷Zakaria. (2014). *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Pendidikan, Penguatan Fungsi Manajemen Pendidikan dalam Implementasi Kurikulum 2013*, FKIP UNIB, ISBN: 978-602-8043-46-5, 20 Desember 2014, h. 45

²⁸Mukhneri. (2002). *Manajemen Keuangan Pendidikan*, Padang: FR Monicha Press, h.61

pendidikannya, spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan dalam pembelajaran dan memiliki kepribadian yang luhur dan mulia serta kemampuan individu untuk menggunakan sumber yang nyata untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam pedagogik, sehingga hasilnya menjadi lebih baik, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja guru dan kualitas pendidikan madrasah.

Dari jenis tugas dan fungsi tersebut di atas masing-masing memiliki isu aktual tersendiri yang dapat penulis identifikasi berdasarkan pengalaman pribadi, observasi/pengamatan, data-data, fakta-fakta, buku-buku, jurnal ilmiah, media cetak, dan elektronik, Isu-isu tersebut merupakan isu yang menonjol dari sekian banyak isu pada madrasah di Provinsi Bengkulu. Kendatipun secara sekilas isu-isu tersebut semuanya amat penting dan memiliki tingkatan kualitas dan problematika yang hampir sama serta memerlukan perhatian untuk diatasi, akan tetapi untuk mengetahui isu tersebut yang benar-benar aktual maka perlu dilakukan analisis secara mendalam tentang budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Provinsi Bengkulu.

B. Isu dan Identifikasi Masalah Kinerja Guru

Hasil studi pendahuluan yang dilaksanakan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama provinsi Bengkulu melalui Kepala Bidang Pendidikan Madrasah sebagai penanggungjawab madrasah Aliyah se-provinsi Bengkulu, menyebutkan bahwa masih banyak guru madrasah Aliyah di provinsi Bengkulu belum sepenuhnya menunjukkan kinerja yang baik, khususnya tugas dan tanggungjawabnya pada kegiatan proses pembelajaran dalam menyusun program pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, melakukan penilaian hasil pembelajaran dan menindaklanjuti hasil pembelajaran.

Menurut hasil penajagan yang telah dilakukan oleh peneliti pada studi awal terhadap proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru khususnya pada Madrasah Aliyah di provinsi Bengkulu, guru belum maksimal melaksanakan proses pembelajaran sesuai yang diharapkan, permasalahan yang muncul antara lain; 1) guru masih lemah dalam melakukan pengelolaan, pengorganisasian dan pengembangan proses pembelajaran, seperti cara menata isi

suatu bidang studi terkait dengan tindakan pemilihan isi/materi, silabus, penataan isi, pembuatan diagram, format dan sejenisnya; 2) masih lemah cara pembelajaran di kelas, seperti cara belajar siswa yang masih bersifat klasikal, siswa masih sebatas mendengarkan, menulis dan melihat bahan ajar yang disampaikan guru, sehingga sulit mencapai tujuan sesuai yang diharapkan; 3) masih lemah pada penyampaian bahan ajar yang dilakukan oleh guru, seperti pembelajaran masih bersifat klasikal maupun verbalisme, sehingga pembelajaran belum memperoleh pengembangan keterampilan, pengetahuan dan aplikasinya secara berkelanjutan; 4) keterbatasan kemampuan guru dalam mengaplikasikan bahan ajar melalui metode maupun media pembelajaran yang ada; dan 5) minimnya pengetahuan guru dalam penggunaan metode maupun media pembelajaran dalam penyampaian bahan ajar, seperti selama ini para guru masih jarang memanfaatkan lingkungan madrasah sebagai sumber belajar, walaupun siswa sudah merasa sangat jenuh berada di dalam kelas, guru lebih sering menyajikan pelajaran di dalam kelas walaupun materi yang disajikan berkaitan dengan lingkungan madrasah.²⁹

Berbagai upaya telah dilakukan untuk memperbaiki kinerja guru dan secara terus menerus melakukan pembenahan terhadap peningkatan kinerja guru dan mutu pendidikan madrasah baik dari aspek masukan (*input*), proses dan keluaran (*output*), antara lain melalui pendidikan dan latihan, workshop, sosialisasi dan seminar, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) dan musyawarah kelompok kepala sekolah/madrasah (MKKS/MKKM), serta pendidikan dan latihan (diklat) peningkatan kompetensi guru (PKG).

Selanjutnya Kementerian Agama melalui DIPA Bidang Pendidikan Madrasah menyusun program peningkatan kinerja guru, yang dikemas dengan istilah peningkatan kompetensi guru (PKG) tahun 2013. Kemudian Kepala Bidang Pendidikan Madrasah melakukan kerjasama dengan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) provinsi Bengkulu untuk mendidik dan melatih peningkatan kinerja guru.

Pelaksanaan peningkatan kompetensi guru (PKG) dibagi kedalam 4 (empat) gelombang, sebelum dilakukan diklat peningkatan kompetensi guru (PKG), terlebih dahulu dilakukan *freetest*, untuk melihat kemampuan awal profesi

²⁹Survey dan Observasi Penelitian Mandiri Bulan April 2016

keguruan, terkait kinerja guru. Sesuai Mitrani menyebutkan kinerja merupakan sejauhmana seseorang telah memainkan peran dan tanggungjawabnya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran, khusus yang berhubungan dengan peranan perseorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi-kompetensi yang dinyatakan relevan dalam organisasi.³⁰ Untuk mengetahui kinerja seseorang baik atau tidak, maka dilihat atau diukur pada efektifitas peran, fungsi dan tanggungjawabnya terlihat pada kompetensi yang dimilikinya.

Materi *test* mencakup penilaian kinerja guru; (1) Kompetensi professional seperti; kemampuan penguasaan landasan kependidikan, pengelolaan pembelajaran, penggunaan media pembelajaran, pengertian yang baik tentang peserta didik dan prinsip-prinsip layanan pendidikan yang baik; (2) Kompetensi pedagogik seperti; kemampuan guru dalam mengenal karakteristik anak didik, teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, pengembangan kurikulum, kegiatan pembelajaran yang mendidik, memahami dan mengembangkan potensi komunikasi dengan peserta didik, penilaian dan evaluasi dan hasil nilai *freetest* menunjukkan bahwa nilai rata-rata hanya 39,48. Demikian pula setelah pendidikan dan latihan peningkatan kompetensi guru (PKG) berlangsung, maka dilakukan kembali *post test* dengan materi *test* yang sama yaitu penilaian kinerja guru meliputi; kompetensi professional dan kompetensi pedagogik, menunjukkan rata-rata 44,49. Terjadi peningkatan pada setelah pelaksanaan diklat Peningkatan Kompetensi Guru (PKG). Untuk lebih jelasnya dapat di lihat pada tabel 1 berikut;

Tabel 1. Rekap Nilai Rata-rata *Free Test* dan *Post Test* Peningkatan Kompetensi Guru (PKG) Guru Madrasah Aliyah Se-Provinsi Bengkulu Tahun 2013

No	Aspek Penilaian	Free Test	Post Test
1	Kompetensi Professional, meliputi; - kemampuan penguasaan landasan kependidikan;	39,99	43,48

³⁰Alain Mitrani, et, al, *Manajemen Sumber daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*, (Jakarta, Pustaka Karya Graffiti, 1995), h. 131

No	Aspek Penilaian	Free Test	Post Test
	<ul style="list-style-type: none"> - kemampuan mengelola pembelajaran; - menggunakan media pembelajaran; - kemampuan memahami peserta didik; - kemampuan melaksanakan prinsip-prinsip layanan pendidikan dengan baik. 		
2	Kompetensi Pedagogik, meliputi; <ul style="list-style-type: none"> - kemampuan guru dalam mengenal karakteristik anak didik; - teori belajar yang mendidik; - prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik; - pengembangan kurikulum; - kegiatan pembelajaran yang mendidik; - memahami peserta didik; - mengembangkan potensi komunikasi dengan peserta didik; - mampu melakukan penilaian dan evaluasi 	38,98	45,50
	Total Rata-rata	39,48	44,49

Sumber: Data Laporan Bidang Pendidikan Madrasah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu Tahun 2013

Dengan demikian peningkatan kinerja guru harus ditangani secara serius, karena setelah dilakukan pendidikan dan latihan peningkatan kompetensi terhadap guru (PKG), hasilnya menunjukkan nilainya agak meningkat sedikit yaitu dari 39,48 menjadi 44,49.

Idialnya peningkatan kinerja guru semestinya diselenggarakan secara terencana dan berkesinambungan, karena peningkatan kinerja merupakan hal sangat strategis dan sangat penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, karena keberhasilan suatu lembaga pendidikan dalam meningkatkan kualitasnya ditentukan pada kualitas kinerja guru.

Menurut kepala bidang pendidikan madrasah (sebagai penanggungjawab madrasah aliyah se-provinsi) menyebutkan bahwa kinerja guru selama ini terkesan hanya sebatas memenuhi atau menggugurkan kewajiban rutinitas untuk memperoleh insentif, untuk dijadikan sebagai dokumen bukti otentik dalam bentuk laporan kerja untuk mendapatkan sertifikasi guru.

Dana serifikasi belum menjadi sumber motivasi untuk pengembangan profesi guru, ini dapat dilihat dari hasil monitoring dan evaluasi pemanfaatan dana sertifikasi tahun 2014 terhadap guru madrasah di provinsi Bengkulu. Hasilnya menunjukkan bahwa pemanfaatan dana sertifikasi lebih banyak digunakan untuk pengembangan diri (pemenuhan kebutuhan pribadi; transportasi, rumah, menyekolahkan anak-anak, ibadah haji dan lain-lain) dari pada untuk pengembangan profesi (peralatan pengembangan pembelajaran).³¹

Berdasarkan data PKG yang ditunjukkan oleh Bidang Pendidikan Madrasah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu, bahwa masih banyak guru yang memiliki nilai rendah dalam peningkatan kompetensi. Dari jumlah 976 guru yang di uji, 70% (683 guru) mendapatkan nilai rendah yaitu 0-59, sementara guru yang mendapatkan nilai 60-69 berjumlah 20% (195 guru), 70-79 sebanyak 7% (68 guru) dan nilai 80-100 sebanyak 3% (30 guru).³²

Sehingga proses belajar mengajar pada tingkat Madrasah Aliyah di provinsi Bengkulu mengalami kendala dalam pencapaian kinerja, karena masih banyak ketimpangan dan kekurangan yang dihasilkan oleh para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai guru, disebabkan kemampuan guru dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya belum maksimal serta kondisi madrasah di Bengkulu masih banyak berstatus swasta yaitu 72% berbanding 28 % Negeri dan guru non PNS sebanyak 61,98%.

Data guru madrasah di provinsi Bengkulu sebanyak 4.847, terdiri dari 3,384 (69,81%) Non PNS dan 1,463 (30,183%) PNS, serta data madrasah aliyah (setara

³¹Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu, Hasil laporan Monitoring dan Evaluasi pemanfaatan dana sertifikasi tahun 2014

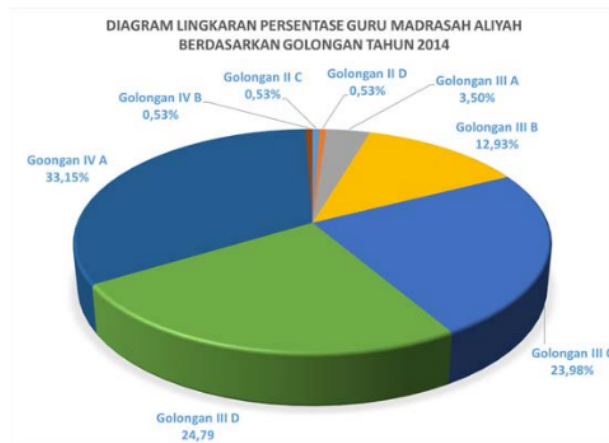
³²Data Laporan Bidang Pendidikan Madrasah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu Tahun 2013

SMA/SMK) sebanyak 50 lembaga, terdiri dari 14 Negeri dan 36 Swasta, dengan jumlah guru 976 terdiri dari 371 (38,01%) PNS dan 605 (61,98%) Non PNS.³³ disebabkan banyaknya satuan pendidikan yang berstatus swasta yaitu 72%, serta banyaknya guru berstatus Non PNS, yaitu dengan rincian 38% guru PNS dan 61,98% guru Non PNS, menyebabkan pada pencapaian kinerja yang belum optimal.

Selain dari permasalahan proses pembelajaran yang dilakukan guru, terkait tugas dan tanggungjawabnya. Berdasarkan hasil identifikasi dan pengamatan langsung yang telah dilakukan peneliti berdasarkan permasalahan-permasalahan yang dihadapi guru antara lain rendahnya prestasi kerja guru terkait kreativitas guru dalam proses berfikir pengembangan profesi seperti motivasi dan budaya menulis serta publikasi ilmiah, hal ini disebabkan kemampuan guru yang rendah sehingga mengakibatkan rendahnya prestasi kinerja guru.

Terkait dengan prestasi kinerja bagian pengembangan profesi, menurut Kepala Bidang Pendidikan Madrasah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu menyebutkan bahwa banyak para guru menyampaikan keluhannya yang belum mampu menembus golongan kepangkatan IV/B, karena harus mengumpulkan angka kredit dari unsur pengembangan profesi. Angka tersebut diperoleh dari penulisan karya tulis ilmiah berupa penelitian, karangan ilmiah, tulisan ilmiah populer, buku, diktat dan terjemahan. Selanjutnya Kepala Bidang Pendidikan Madrasah menyebutkan ketidakmampuan tersebut kemungkinan bukan semata-mata karena minimnya kemampuan guru dalam membuat karya ilmiah tetapi bisa disebabkan ketidaktahuan guru tentang aturan/ kriteria pembuatan karya ilmiah untuk dipublikasikan. Persepsi tersebut telah banyak beredar di kalangan guru, sehingga banyak guru yang memilih apatis dan mandeg untuk mengurus kenaikan pangkatnya. Gambaran secara gamblang dapat di lihat pada gambar berikut;

³³Kementerian Agama, *Op cit.*, h. 64



Gambar 1
Persentase Gambaran Umum Guru Madrasah Aliyah
Berdasarkan Golongan di Provinsi Bengkulu Tahun 2014

34

Selain hal tersebut melalui penelitian awal juga diperoleh informasi mengenai tata nilai yang dianut dalam budaya organisasi pada madrasah Aliyah di provinsi Bengkulu masih bersifat menoton dan kurang dinamis, terkesan ada gap antar guru madrasah yang satu dengan guru madrasah yang lain. Tatanan budaya organisasi ini berpengaruh pada suasana kompetensi global, prestasi kerja guru masih tertinggal dan mungkin ini terkait dengan masalah budaya guru dan budaya organisasi yang belum sesuai dengan globalisasi yang bersifat kompetitif.

Pada sisi lain dari aspek budaya organisasi dan struktur organisasi, bahwa Madrasah Aliyah negeri merupakan lembaga unik yaitu sebuah satker memiliki keunikan tersendiri, bertanggungjawab penuh atas pengelola kegiatan proses pembelajaran dan keuangan termasuk pemegang DIPA. Tidak jarang kepemimpinan mengalami kendala pada tataran proses pembelajaran dengan tuntutan aturan keuangan, ini juga mengakibatkan pada pencapaian kinerja. Dengan demikian budaya organisasi memiliki efek positif terhadap kinerja. Karyawan yang merasa sesuai dengan

³⁴Data EMIS Bidang Pendidikan Madrasah Kanwil Kementerian Agama Provinsi Bengkulu Tahun 2014

organisasi cenderung memiliki tingkat kinerja yang sedikit lebih tinggi, yang berpengaruh pada perilaku kewarganegaraan yang sedikit lebih kuat. kepemimpinan; Kekuatan dan pengaruh memiliki efek positif moderat terhadap kinerja. Jika digunakan secara efektif, mereka dapat meningkatkan internalisasi dan kepatuhan, yang memfasilitasi prestasi kinerja. Motivasi memiliki efek positif yang kuat terhadap kinerja, orang yang mengalami tingkat motivasi lebih tinggi cenderung memiliki prestasi kinerja.

BAB II

KAJIAN KONSEP DAN TEORI KINERJA

A. Konseptual Kinerja

Kinerja memiliki pemahaman yang berbeda-beda dikalangan para ahli. Antara lain ada yang menyebutnya dengan istilah pencapaian kerja, atau prestasi kerja. Hal ini dapat dipahami secara umum sebagai hasil kerja atau prestasi kerja seperti *performance/ job performance/ task performance*, yang merupakan bagian dimensi kerja yang diartikan sebagai tingkat kemampuan atau kecakapan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas pokok dan fungsinya dalam pekerjaannya.

Kinerja dapat sebagai perilaku karyawan yang terlibat pada tempat kerja. Perilaku disini maksudnya adalah perilaku yang berkaitan dengan tugas yang harus dikerjakan, perilaku dan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana disebutkan oleh Steve M. Jex (2002) menyebutkan (*performance*) *is it can be defined simply as 'all of the behaviors employees engage in while at work.'*³⁵

Michael Armstrong (2006) menyebutkan, *Performance is about upholding the values of the organizational. This is an aspect of behaviour but it focuses on what people do to realize core values such as concern for quality, concern for people, concern for equal opportunity and operating ethically.*³⁶ Kinerja merupakan perilaku yang menjunjung tinggi nilai-nilai organisasi. ini merupakan aspek dari perilaku tetapi berfokus pada apa yang orang lakukan untuk mewujudkan nilai-nilai inti seperti kepedulian terhadap kualitas, perhatian bagi orang-orang, kepedulian terhadap kesempatan yang sama dan beroperasi secara etis. itu berarti mengubah nilai-nilai yang dianut dalam nilai-nilai yang digunakan: memastikan bahwa retorika menjadi kenyataan.

Colquitt (2009) menyebutkan kinerja merupakan perilaku yang berkontribusi positif atau negatif, dan

³⁵Steve M. Jex, (2002). *A Scientist - Practitioner Approach, Organizational Psychology*, New York: Library of Congress, h. 88

³⁶Michael Armstrong, (2006). *A Handbook Of Human Resource Management Practice*, USA: Cambridge University Press, h. 498

prestasi untuk mencapai tujuan organisasi. (*Performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment.*³⁷ Kinerja adalah jenis perilaku merupakan prestasi kerja, dan prestasi kerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari himpunan perilaku yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif untuk pencapaian tujuan organisasi. Perilaku disini adalah kontribusi yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yang dikerjakan secara profesional.

Nigel Malin (2000) menyebutkan Kinerja sebagai sebuah kegiatan professional adalah didasarkan pada perilaku yang terlatih, keahlian dan kemampuannya.³⁸ Pianda, D. (2018) Kinerja sebagai perilaku professional seseorang.³⁹ Puspitasari, Y., Tobari et al., (2020) menyebutkan kinerja sebagai perilaku professional guru.⁴⁰ Kartowagiran, B. (2011) menyebutkan kinerja merupakan kualitas perilaku yang telah mendapatkan sertifikasi sebagai bentuk pengakuan.⁴¹ Supardi menyebutkan kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggungjawab sesuai harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.⁴²

Borman and Motowidlo dalam Sabine Sonnentag menyebutkan tentang konsep kinerja (*performance*) *distinguish between task and contextual performance. Task performance refers to an individual's proficiency with which he or she performs activities which contribute to the organization's 'technical core'.*⁴³ Selanjutnya Pianda, D menjelaskan ada 3

³⁷Colquitt, Lepine, Wesson, (2009). *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitmen in The Workplace*, Florida: McGraw-Hill Irwin, h. 35

³⁸Nigel Malin, (2000). *Professionalism, Boundaries and The Worplace*, London and New York: Routledge Taylor & Prancis Group, h. 181

³⁹Pianda, D. (2018). *Kinerja guru: kompetensi guru, motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah*. CV Jejak (Jejak Publisher), h. 5-6

⁴⁰Puspitasari, Y., Tobari, T., & Kesumawati, N. (2020). Pengaruh Manajemen Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 6(1), 88-99.

⁴¹Kartowagiran, B. (2011). Kinerja guru profesional (Guru pasca sertifikasi). *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 3(3).

⁴²Supardi, (2014). *Kinerja Guru*, Jakarta: PT. RajaGrafindo, h. 45

⁴³Sabine Sonnentag, (2002). *Wiley Handbooks In The Psychology Of Management In Organizations, Psycological Management Of Individual Performance*, New York, USA: British Library, h.6

(tiga) asumsi dasar terhadap Kinerja, yaitu; (1) aktivitas yang relevan terhadap kinerja yang bervariasi antara pekerjaan dan aktifitas lainnya; (2) aktivitas yang berkaitan dengan kemampuan, personal dan motivasi; (3) aktivitas ditentukan dan mendasar, karena kinerja berdasarkan kebiasaan dan peran ekstra.⁴⁴ Kinerja yaitu perencanaan dan pengorganisasian, mengarahkan, membimbing, memotivasi para bawahan dan melakukan timbal balik.⁴⁵

Walker menyebutkan kinerja merupakan usaha kerja, kemampuan sehingga pentinglah bagi individu untuk merasa yakin bahwa mereka memiliki kemampuan berkinerja pada tingkat yang diinginkan.⁴⁶ Kemampuan disini adalah kualitas, kompetensi dan usaha kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dalam pekerjaan. Menurut E. Mulyana kemampuan adalah perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial dan spiritual.⁴⁷

Robbin & Judge (2013), menyebutkan kinerja (*performance*) is one of the primary individual-level outcomes in organizational behavior.⁴⁸ Kinerja adalah salah satu hasil kerja utama pada tingkatan pribadi seseorang dalam aktivitas kerja yang menjadi tupoksi pada suatu lembaga. Sesuai Ismail menyebutkan kinerja adalah sebagai hasil-hasil dari fungsi pekerjaan/ kegiatan dalam organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai suatu tujuan dalam periode waktu tertentu.⁴⁹

John R. Schermerhorn dkk. (2010) menyebutkan *performance is as the quality and quantity of the work produced or the services provided by an individual, team or work unit, or organization as a whole.*⁵⁰ Kinerja adalah sebagai bentuk

⁴⁴Setiyati, S. (2014). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi Kerja, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 22(2), 200-206.

⁴⁵Kartowagiran, B. (2011). Kinerja guru profesional (Guru pasca sertifikasi). *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 3(3).

⁴⁶James Walker, (1980). *Performance Management*, London: Institute of Personnel and Development, h. 259-260

⁴⁷E. Mulyana, (2008). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, h.26

⁴⁸Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge, (2013). *Organizational Behavior*, USA: Pearson, h. 26

⁴⁹Ismail Nawawi, (2013). *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja, Proses Terbentuknya, Tumbuh kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*, Jakarta: Prenadamedia Group, h. 213-214

⁵⁰Schermerhorn, John R. et. al., (2010). *Organizational Behavior*. USA: John Wiley & Son, inc., h.14

kualitas dan kuantitas baik berupa pekerjaan yang dihasilkan, layanan yang disediakan oleh seseorang individu, tim atau unit kerja atau organisasi secara keseluruhan.

Gibson (2009), *Performance is the outcome of jobs that related to the purpose of organizational such as quality, efficiency and other criteria of effectiveness.*⁵¹ Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang kaitannya dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas lainnya.

Adams (1993), sekurang-kurangnya ada 6 (enam) pengertian tentang kualitas yaitu; kualitas sebagai reputasi, kualitas sebagai sumber daya dan masukan, kualitas sebagai proses, kualitas sebagai isi, kualitas sebagai keluaran (*output*) dan hasil, dan kualitas sebagai nilai tambah.⁵²

Senada Mitchell D. Chester dalam Drew Gitomer tantangan selanjutnya untuk mengukur kualitas dan efektifitas kinerja adalah terkait dengan fakta seperti penyalarsan kurikulum ditentukan, dinilai, disahkan dan dievaluasi oleh kemampuan penggunaan teknologi.⁵³

Kaitan dengan guru yang berkualitas Brewer, McEwan menyebutkan *Teacher quality is a combination of observable and unobservable characteristics.*⁵⁴ Kualitas guru adalah kombinasi dari karakteristik diamati dan tidak teramati.

Supardi menyebutkan kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh indikator-indikator (1) kemampuan menyusun rencana dan program pembelajaran, (2) kemampuan melaksanakan pembelajaran, (3) kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi (4) kemampuan melaksanakan program pengayaan dan, (6) kemampuan melaksanakan program remedial.⁵⁵

Sedangkan Jacques Delors (1998), menyebutkan guru tidak terbatas pada transmisi informasi atau pengetahuan

2

⁵¹Gibson, (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Process*, New York: McGrawhil, h. 39

⁵²Don Adams, (1993). *Defining Educational Quality* dalam *Improving Educational Quality Project*, Arlington: Institute For International Research, h. 7-9

⁵³Drew Gitomer, (2009). *Measurement Issues and Assessment for Teaching Quality*, Los Angeles, London, h.136

⁵⁴Brewer McEwan, (2010). *Economics of Education*, San Diego, USA: Academic Press, h. 178

⁵⁵Supardi, (2014). *Kinerja Guru*, Jakarta: PT. RajaGrafindo, h. 40

akan tetapi memerlukan kemampuan penyajian pengetahuan dalam bentuk penyelesaian masalah dalam konteks tertentu dan menempatkan masalah dalam persepektif, sehingga pelajar dapat menghubungkan solusi untuk menyelesaikan masalah yang lebih luas dengan pemahaman pada kemandirian.⁵⁶

Danielson (2006), menyebutkan bahwa kinerja guru merupakan *although the framework for teaching may be used to evaluate teacher performance*.⁵⁷ Kinerja guru merupakan kemampuan berkontribusi profesi guru sesuai kerangka kerja dan dapat digunakan untuk memberikan umpan balik atau promosi kepada guru. Sesuai Richard L. Arends menyebutkan kontribusi yang diberikan terhadap kinerja mereka misalnya pengetahuan yang mereka peroleh dari pembelajaran.⁵⁸ Untuk mengetahui tingkat kemampuan seseorang melalui proses pengukuran penilaian kinerja terhadap kemampuan melakukan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam pekerjaan.

Sudarwan (2002), menyebutkan guru memiliki kemampuan dan tanggung jawab secara garis besar dapat dikelompokkan kedalam 4 (empat) bagian; guru sebagai pengajar, guru sebagai pembimbing dan guru sebagai administrator. Dengan indikator kinerjanya; kemampuan membuat perencanaan, kemampuan penguasaan materi yang diajarkan, kemampuan penguasaan metode dan strategi mengajar, pemberian tugas kepada siswa dan kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.⁵⁹ Sebagaimana pendapat Danielson dan Sudarwan diatas disamping tuntutan memiliki kemampuan, kinerja juga merupakan peran dan fungsi usaha kerja dan berkompetensi dalam mencapai tingkat yang diinginkan. Dengan demikian kinerja merupakan

⁵⁶Jacques Delors, (1998). *Learning: The Treasure Within, Report to UNESCO Of International Commission On Education For The Twinty -First Century*, UNESCO: Publishing/ The Australian National Commission For UNESCO, h. 145

⁵⁷Charlotte Danielson, (2006). *The Handbook For Enhancing Professional Practice, Using The Framework For Teaching In Your School*, Alexandria, Virginia USA: ASCD, h. 17

⁵⁸Richard L. Daft, (2010). *Organizational Theory and Design, Tenth Edition*, USA:TH-Western, h.387

⁵⁹Danim, Sudarwan, (2002). *Menjadi Peneliti Kualitatif Ancangan Metodologi Prestasi dan Publikasi, Hasil Penelitian untuk Mahasiswa dan Peneliti Pemula Bidang Ilmu-ilmu Sosial, Pendidikan Humaniora*, Bandung: CV. Pustaka Setia,

kemampuan atau usaha kerja seseorang dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan.

Peran dan fungsi guru sebagaimana Oemar Hamalik menyebutkan bahwa sesungguhnya peran guru sangat luas, meliputi: guru sebagai pengajar, pembimbing, ilmuan, pribadi, penghubung, modernisator dan sebagai pembangun.⁶⁰ Sebagaimana A. Tabrani Rusyan (2000) menyebutkan kinerja guru adalah melaksanakan proses pembelajaran baik dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas di samping mengerjakan kegiatan-kegiatan lainnya.⁶¹ Seperti mengerjakan administrasi sekolah dan administrasi pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan layanan kepada para siswa, serta melaksanakan penilaian.⁶² Dengan demikian kinerja guru adalah mengerjakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawab sebagai guru.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain sebagaimana Heri Susanto dan Nuaini Aisiyah menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh budaya kerja, motivasi dan kepemimpinan secara bersama.⁶³ Kinerja guru dipengaruhi oleh kompetensi guru, kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru.⁶⁴ Supardi faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah pembinaan kepala sekolah. Selanjutnya faktor yang mempengaruhi mutu kinerja guru adalah (1) partisipasi SDM, (2) pengembangan karier, (3) komunikasi, kesehatan, dan keselamatan kerja, (4) penyelesaian konflik, (5) insentif yang baik dan, (6) kebanggaan.⁶⁵ Dengan demikian kinerja adalah perilaku nyata guru yang ditunjukkan dalam melaksanakan pekerjaan terkait tugas pokok, fungsi dan

⁶⁰Oemar Hamalik, (2003). *Proses Belajar Mengajar*, Jakarta: Bumi aksara, h. 126

⁶¹Tabrani Rusyan, dkk. (2000). *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*, Cianjur: Dinamika Karya Cipta, h. 17

⁶²Susanto, H. (2012). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru sekolah menengah kejuruan. *Jurnal Pendidikan* 33(2), 2(2).

⁶³Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah. (2010). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen*, Magistra No. 74 Th. XXII Desember 2010, ISSN 0215-9511, h.15

⁶⁴Susanto, H. (2012). *Ibid.*, h. 2(2).

⁶⁵Supardi. (2014). *Kinerja Guru*, Jakarta: PT. RajaGrafindo, 2014), h.

tanggungjawabnya dalam mengajar dengan indikator; merencanakan program pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, melakukan penilaian hasil pembelajaran, dan menindaklanjuti hasil penilaian.

B. Cara Meningkatkan Kinerja Guru.

Kinerja merupakan hal penting bagi setiap guru, dan memahami kinerja bagi seseorang guru merupakan penting bagi kepala madrasah untuk prestasi kerja dan komitmen organisasi, termasuk kepuasan kerja karena keadilan, kejujuran dan integritas. Oleh karena itu cara meningkatkan kinerja guru melalui membangun komitmen organisasi termasuk pendorong utama prestasi kinerja. Setiap madrasah memiliki budaya organisasi yang mengatur hal-hal serta berbagi pengetahuan dan pemahaman tentang nilai-nilai dan keyakinan dalam bersikap dan berperilaku sesuai uraian tugas dalam organisasi.⁶⁶ Usman mengemukakan uraian tugas guru terbagi tiga bagian, yaitu: tugas dalam bidang profesi, bidang kemanusiaan dan tugas dalam bidang kemasyarakatan.⁶⁷ pelaksanaan tugas guru dalam proses belajar mengajar (PBM), meliputi sebagai berikut: perancang pengajaran, pengelola pengajaran dan penilai prestasi belajar siswa.⁶⁸

Dengan demikian guru dituntut memahami kinerja tugas, sebagaimana kinerja merupakan perilaku nyata guru dalam melaksanakan pekerjaan terkait tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam proses pembelajaran, seperti; merencanakan program pembelajaran, melaksanakan program pembelajaran, melakukan evaluasi dan penilaian hasil pembelajaran, dan menindaklanjuti hasil penilaian.

1. Merencanakan Program Pembelajaran

Perencanaan merupakan program belajar mengajar memperkirakan mengenai tindakan yang akan dilakukan pada waktu melaksanakan proses pembelajaran. Setiap perencanaan selalu berkenaan dengan pemikiran tentang yang akan dilakukan. Menurut Hunt dalam Majid, unsur-unsur perencanaan pembelajaran mengidentifikasi kebutuhan siswa, tujuan yang hendak dicapai, berbagai

⁶⁶Colquitt. (2009).*Ibid.*, h.9-11.

⁶⁷Muh, Uzer Usman. (2001). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, h.8

⁶⁸Muhibbin, Syah. *Psikologi Belajar*. Jakarta: Raya Gafindo Perkasa, h. 252

strategi dan skenario yang relevan digunakan untuk mencapai tujuan, dan kriteria evaluasi.⁶⁹

Suryadi dan Mulyana (1993), menyebutkan program belajar mengajar adalah suatu proyeksi guru mengenai kegiatan yang harus dilakukan siswa selama pembelajaran berlangsung. Unsur utama yang harus ada dalam perencanaan pembelajaran, yaitu:

1. Tujuan yang hendak dicapai, berupa bentuk-bentuk tingkah laku yang diinginkan untuk dimiliki siswa setelah terjadinya proses belajar mengajar;
2. Bahan pelajaran atau isi pelajaran yang dapat mengantarkan siswa mencapai tujuan;
3. Metode dan teknik yang digunakan, yaitu proses belajar mengajar yang diciptakan guru agar siswa mencapai tujuan; dan
4. Penilaian, yakni menciptakan dan menggunakan alat untuk mengetahui tujuan tercapai atau tidak.⁷⁰

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara bahwa guru Madrasah di provinsi Bengkulu sudah memahami bahwa unsur yang amat penting dalam rencana pembelajaran yaitu: (1) hal yang akan diajarkan, menyangkut berbagai kompetensi yang harus dicapai, seperti telah merumuskan tujuan pengajaran materi, bahan ajar yang akan disampaikan untuk mencapai kompetensinya; (2) proses mengajar, seperti guru telah memilih dan mengembangkan bahan pengajaran, berbagai strategi yang akan dikembangkan dalam proses pembelajaran, termasuk pengembangan pendekatan dan metode pengajaran, langkah-langkah kegiatan belajar mengajar, alat dan sumber belajar berbagai aktivitas siswa dalam menyelesaikan tugas-tugasnya; (3) mengevaluasi hasil belajarnya, seperti guru telah merencanakan penilaian, merancang jenis evaluasi untuk mengukur daya serap siswa terhadap materi yang mereka pelajari pada sesi tersebut. Penelitian Khairiah menunjukkan bahwa sebagian besar

50

⁶⁹Majid, Abdul. (2005). *Perencanaan Pembelajaran: Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, h. 24

⁷⁰Suryadi, Ace dan Mulyana, Wiana. (1993). *Kerangka Konseptual Mutu Pendidikan dan Pembinaan Kemampuan Profesional Guru*. Jakarta: Cardimas Metropole, h. 21

kinerja guru dalam membuat perencanaan pembelajaran masuk kategori baik sekali (90%), kategori baik (6%) sedangkan sisanya yang hanya (4%) kinerja guru masuk kategori ragu, dengan demikian berarti bahwa secara umum kinerja guru madrasah di provinsi Bengkulu sudah tergolong baik.⁷¹

2. Melaksanakan Pembelajaran

Tenaga pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan disebut guru, tugas guru merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran.⁷² Dalam proses pembelajaran, guru yang professional, dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara efektif, maka guru harus memiliki kemampuan atau kompetensi seperti kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi professional.

Guru yang efektif, mempunyai pengetahuan yang terkait dengan iklim belajar di kelas yang mencakup;

1. Keterampilan interpersonal khususnya kemampuan menunjukkan empati, penghargaan dan ketulusan terhadap peserta didik;
2. Menjalin hubungan yang baik dengan peserta didik;
3. Mampu menerima, mengakui dan memperhatikan peserta didik secara ikhlas;
4. Menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar;

⁷¹Khairiah. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Alyah di Provinsi Bengkulu*, Tahun 2017

⁷²Undang-undang No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 39 ayat 1 dan 2, disebutkan Pasal 40 (1) Pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh: a. penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai; b. penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja; c. pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas; d. perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hak kekayaan intelektual; dan e. kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas. (2) Pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban: a. menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis; b. mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan c. memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

5. Mampu menciptakan atmosfer untuk tumbuhnya kerjasama dan kohesivitas antar kelompok peserta didik;
6. Mampu melibatkan peserta didik dalam mengorganisir dan merencanakan kegiatan pembelajaran;
7. Mampu mendengarkan peserta didik dan menghargai haknya untuk berbicara dalam setiap diskusi;
8. Mampu meminimalkan friksi-friksi di kelas.⁷³

Penelitian Khairiah menunjukkan bahwa sebagian besar kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran masuk kategori baik sekali (87%), kategori baik (10%) sedangkan sisanya yang hanya (3%) kinerja guru masuk kategori ragu, dengan demikian berarti bahwa secara umum kinerja guru madrasah di provinsi Bengkulu sudah tergolong baik.⁷⁴ Guru Madrasah di provinsi Bengkulu telah melakukan fungsinya sebagai perancang pembelajaran yang berhasil guna dan berdayaguna. Sebagaimana Mulyati (2009) menyebutkan rancangan tersebut meliputi hal-hal sebagai berikut: memilih dan menentukan bahan pelajaran, merumuskan tujuan penyajian bahan pelajaran, memilih metode penyajian bahan pelajaran yang tepat dan menyelenggarakan kegiatan evaluasi prestasi belajar.⁷⁵

Guru Madrasah di provinsi Bengkulu telah melakukan fungsinya sebagai pengelola seluruh tahapan proses pembelajaran. Kegiatan pengelolaan proses belajar mengajar, seperti menciptakan kondisi dan situasi sebaik-baiknya, sehingga para siswa belajar secara berdayaguna dan berhasil guna. Sebagaimana Sobri (2013), menyebutkan kondisi dan situasi diciptakan sehingga proses komunikasi dua arah antara guru dan siswa dalam PBM dapat berjalan

⁷³Ghafar, M. N. A., & Arbak, T. (2008). Gaya Kepimpinan Pengetua dan Ciri-ciri yang Efektif. *Jurnal Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*, 13, 73-84.

⁷⁴Khairiah. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Alyah di Provinsi Bengkulu*, Tahun 2017

⁷⁵Mulyati, Y. S. (2009). Peran dan Fungsi Guru Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan.

secara demokratis.⁷⁶ Sehingga guru sebagai pengajar maupun siswa sebagai pelajar dapat memainkan peranan masing-masing secara integral dalam konteks komunikasi instruksional yang kondusif.⁷⁷

Sanjaya (2016), menyebutkan peran guru dalam proses pembelajaran ada tujuh yakni:

1. Guru sebagai sumber belajar, berkaitan dengan kemampuan guru dalam menguasai materi pelajaran;
2. Guru sebagai Fasilitator, dalam memberikan pelayanan kepada siswa untuk dapat memudahkan siswa menerima materi pelajaran. Sehingga pembelajaran menjadi efektif dan efisien;
3. Guru sebagai pengelola. Dalam proses pembelajaran, guru berperan memegang kendali penuh atas iklim dalam suasana pembelajaran;
4. Guru sebagai demonstrator. Guru sebagai sosok yang berperan untuk menunjukkan sikap-sikap yang akan menginspirasi siswa untuk melakukan hal yang sama, bahkan lebih baik;
5. Guru sebagai pembimbing. Guru diminta untuk dapat mengarahkan kepada siswa untuk menjadi seperti yang diinginkannya. Guru membimbing dan mengarahkan untuk mencapai cita-cita dan impian siswa;
6. Guru sebagai motivator. Proses pembelajaran berhasil jika siswa memiliki motivasi didalam dirinya. Guru berperan menumbuhkan motivasi dan semangat siswa untuk belajar;
7. Guru sebagai elevator. Setelah melakukan proses pembelajaran, guru haruslah mengevaluasi semua hasil yang telah dilakukan selama proses pembelajaran,⁷⁸

⁷⁶Sobri, A. Y. (2013). Pembinaan Profesionalisme Guru dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran. *Manajemen Pendidikan*, 24(1), 9-20.

⁷⁷Khairiah. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Alyah di Provinsi Bengkulu*, Tahun 2017

⁷⁸Sanjaya, Wina. (2016). *Strategi Pembelajaran: Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. (Jakarta; Kencana, 2016), h. 21

Dengan demikian peran guru sebagai sumber belajar, fasilitator, pengelola, demonstrator, pembimbing, motivator dan sebagai elevator menjadi tuntutan dalam mencapai tujuan pembelajaran yang telah dirancang sebelumnya dalam upaya peningkatan prestasi kinerja.

3. Melakukan Evaluasi dan Penilaian Hasil Pembelajaran

Evaluasi merupakan kegiatan identifikasi untuk melihat suatu program yang telah direncanakan telah tercapai atau belum, berharga atau tidak, dan dapat pula untuk melihat tingkat efisiensi pelaksanaannya. Evaluasi berhubungan dengan keputusan nilai (*value judgement*). Sebagaimana Stufflebeam (2014), *educational evaluation is the process of delineating, obtaining, and providing useful information for judging decision alternative.*⁷⁹ Maksudnya bahwa evaluasi adalah memberikan informasi bagi kepentingan pengambilan keputusan, di bidang pendidikan, seperti evaluasi terhadap kurikulum baru, suatu kebijakan pendidikan, sumber belajar tertentu, atau etos kinerja guru. Kaitan dengan kinerja guru Uno dan Satria, (2016) menyebutkan penilaian merupakan format penilaian kemajuan pembelajaran.⁸⁰ Komaruddin, (2016) menyebutkan penilaian meliputi proses mengumpulkan, menggambarkan, mendeskripsikan informasi tentang sebuah penampilan peserta didik.⁸¹ Selanjutnya Depdiknas Komaruddin, (2016) penilaian adalah suatu kegiatan untuk memberikan berbagai informasi secara berkesinambungan dan menyeluruh tentang proses dan hasil yang telah dicapai peserta didik.

Dalam konteks pembelajaran di kelas pada madrasah di provinsi Bengkulu, penilaian dilakukan untuk mengetahui kemajuan dan hasil belajar peserta didik, mendiagnosa kesulitan belajar, memberikan umpan balik/perbaikan proses belajar mengajar, dan penentuan kenaikan kelas. Penelitian Khairiah menunjukkan bahwa sebagian besar kinerja guru dalam melakukan evaluasi/ penilaian hasil pembelajaran masuk kategori baik sekali (80%), kategori baik

⁷⁹Stufflebeam, DL, & Coryn, CL (2014). *Teori evaluasi, model, dan aplikasi* (Vol. 50). John Wiley & Sons.

⁸⁰Dewi, G. A. M. T., Suwatra, I. I. W., & Made Sumantri, M. P. (2016). Penerapan Model Problem Based Learning Berbantuan Asesmen Kinerja Untuk Meningkatkan Hasil Belajar IPA. *MIMBAR PGSD Undiksha*, 4(1).

⁸¹Saebani, B. A., Komaruddin, K., & Pradja, H. J. S. (2016). *Filsafat Manajemen Pendidikan*.

(16%) sedangkan sisanya yang hanya (4%) kinerja guru masuk kategori ragu, dengan demikian berarti bahwa secara umum kinerja guru madrasah di provinsi Bengkulu sudah tergolong baik.⁸² Melalui penilaian dapat diperoleh informasi yang akurat tentang penyelenggaraan pembelajaran dan keberhasilan belajar peserta didik, guru, serta proses pembelajaran itu sendiri. Berdasarkan informasi itu, dapat dibuat keputusan tentang pembelajaran, kesulitan peserta didik dan upaya bimbingan yang diperlukan serta keberadaan kurikulum itu sendiri.

Penilaian Depdiknas (2006) memiliki tujuan yang sangat penting dalam pembelajaran, diantaranya untuk grading, seleksi untuk mengetahui tingkat penguasaan kompetensi, bimbingan, diagnosis, dan prediksi sebagai berikut;

1. Sebagai grading, penilaian ditujukan untuk menentukan atau membedakan kedudukan hasil kerja peserta didik dibandingkan dengan peserta didik lain. Penilaian ini menunjukkan kedudukan peserta didik dalam urutan dibandingkan dengan anak yang lain. Karena itu, fungsi penilaian untuk grading ini cenderung membandingkan anak dengan anak yang lain sehingga lebih mengacu kepada penilaian acuan norma (norm-referenced assessment);
2. Sebagai alat seleksi, penilaian ditujukan untuk memisahkan antara peserta didik yang masuk dalam kategori tertentu dan yang tidak. Peserta didik yang boleh masuk sekolah tertentu atau yang tidak boleh. Dalam hal ini, fungsi penilaian untuk menentukan seseorang dapat masuk atau tidak di sekolah tertentu. Untuk menggambarkan sejauh mana seorang peserta didik telah menguasai kompetensi;
3. Sebagai bimbingan, penilaian bertujuan untuk mengevaluasi hasil belajar peserta didik dalam rangka membantu peserta didik memahami dirinya, membuat keputusan tentang langkah berikutnya, baik untuk pemilihan program, pengembangan kepribadian maupun untuk penjurusan;

⁸²Khairiah. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Alyah di Provinsi Bengkulu*, Tahun 2017

4. Sebagai alat diagnosis, penilaian bertujuan menunjukkan kesulitan belajar yang dialami peserta didik dan kemungkinan prestasi yang bisa dikembangkan. Ini akan membantu guru menentukan apakah seseorang perlu remediasi atau pengayaan; dan
5. Sebagai alat prediksi, penilaian bertujuan untuk mendapatkan informasi yang dapat memprediksi bagaimana kinerja peserta didik pada jenjang pendidikan berikutnya atau dalam pekerjaan yang sesuai. Contoh dari penilaian ini adalah tes bakat skolastik atau tes potensi akademik.⁸³

Dari kelima tujuan penilaian tersebut, tujuan untuk melihat tingkat penguasaan kompetensi, bimbingan, dan diagnostik merupakan peranan utama dalam penilaian. Sebagaimana Nuriyah N (2016) menyebutkan penilaian menuntut guru agar secara langsung atau tak langsung mampu melaksanakan penilaian dalam keseluruhan proses pembelajaran. Untuk menilai sejauhmana siswa telah menguasai beragam kompetensi, tentu saja berbagai jenis penilaian perlu diberikan sesuai dengan kompetensi yang akan dinilai, seperti unjuk kerja/kinerja (*performance*), penugasan (proyek), hasil karya (produk), kumpulan hasil kerja siswa (portofolio), dan penilaian tertulis (*paper and pencil test*)⁸⁴. Sebagaimana Nurgiyantoro (2020), menyebutkan tujuan penilaian adalah memberikan masukan informasi secara komprehensif tentang hasil belajar peserta didik, baik dilihat ketika saat kegiatan pembelajaran berlangsung maupun dilihat dari hasil akhirnya, dengan menggunakan berbagai cara penilaian sesuai dengan kompetensi yang diharapkan dapat dicapai peserta didik⁸⁵.

Firmansyah (2009) menyebutkan hasil belajar peserta didik dapat diklasifikasi ke dalam tiga ranah (domain), yaitu:

1. Ranah kognitif (pengetahuan atau yang mencakup kecerdasan bahasa dan kecerdasan logika-matematika);

⁸³Saebani, B. A., Komaruddin, K., & Pradja, H. J. S. (2016). Filsafat Manajemen Pendidikan.

⁸⁴Nuriyah, N. (2016). Evaluasi pembelajaran: sebuah kajian teori. *Edueksos: Jurnal Pendidikan Sosial & Ekonomi*, 3(1).

⁸⁵Nurgiyantoro, B. (2010). Penilaian pembelajaran sastra berbasis kompetensi. *Yogyakarta: BPFE*.

2. Ranah afektif (sikap dan nilai atau yang mencakup kecerdasan antarpribadi dan kecerdasan intrapribadi, dengan kata lain kecerdasan emosional); dan
3. Ranah psikomotor (keterampilan atau yang mencakup kecerdasan kinestetik, kecerdasan visual-spasial, dan kecerdasan musikal).⁸⁶

Dalam pembelajaran berbasis konstruktivisme, penilaian pembelajaran tidak hanya ditujukan untuk mengukur tingkat kemampuan kognitif semata, tetapi mencakup seluruh aspek kepribadian siswa, seperti: perkembangan moral, perkembangan emosional, perkembangan sosial dan aspek-aspek kepribadian individu lainnya.⁸⁷ Demikian pula, penilaian tidak hanya bertumpu pada penilaian produk, tetapi juga mempertimbangkan segi proses pembelajaran.

Guru sebagai *evaluator of Student Learning*. Fungsi ini menghendaki guru senantiasa mengikuti perkembangan taraf kemajuan prestasi belajar atau kinerja akademik siswa dalam setiap kurun waktu pembelajaran.⁸⁸ Pada dasarnya, kegiatan evaluasi prestasi belajar itu seperti kegiatan belajar itu sendiri, yakni kegiatan akademik yang memerlukan kesinambungan. Evaluasi, idealnya berlangsung sepanjang waktu dan fase kegiatan belajar selanjutnya. Jika hasil evaluasi tertentu menunjukkan kekurangan, maka siswa yang bersangkutan diharapkan merasa terdorong untuk melakukan kegiatan pembelajaran perbaikan.

4. Menindaklanjuti Hasil Penilaian

Penilaian merupakan proses untuk mengetahui perkembangan hasil pembelajaran. Informasi hasil pembelajaran dapat menunjukkan tentang tingkat pemahaman oleh peserta didik. Sebagaimana Andriani (2019) menyebutkan hasil pembelajaran dapat digunakan untuk memotivasi peserta didik dan tenaga pendidik untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas proses

⁸⁶Firmansyah, H. (2009). Hubungan motivasi berprestasi siswa dengan hasil belajar pendidikan jasmani. *Jurnal Pendidikan Jasmani Indonesia*, 6(1), 41-42.

⁸⁷Subakti, Y. R. (2010). Paradigma Pembelajaran Sejarah Berbasis Konstruktivisme. *Jurnal SPPS*, 24(1), 31-53.

⁸⁸Farida, I. (2017). Evaluasi Pembelajaran Berdasarkan Kurikulum Nasional.

pembelajaran.⁸⁹ Serta kecemasan siswa dalam menghadapi proses penilaian dapat dimanfaatkan untuk memotivasi siswa, sehingga hasil pembelajaran dapat dilakukan program remedial dan pengayaan.⁹⁰ Dengan demikian penilaian merupakan hal yang penting, karena hasil penilaian dapat digunakan untuk perbaikan pembelajaran yang telah dilaksanakannya (*washback effect*). Siswa dan orangtua dapat mengetahui prestasi belajar siswa dan hambatan yang dialaminya, sehingga dapat mengusahakan suatu perbaikan.

Penelitian Khairiah menunjukkan bahwa sebagian besar kinerja guru dalam melakukan evaluasi/ penilaian hasil pembelajaran masuk kategori baik sekali (80%), kategori baik (14%) sedangkan sisanya yang hanya (6%) kinerja guru masuk kategori ragu, dengan demikian berarti secara umum kinerja guru madrasah di provinsi Bengkulu sudah tergolong baik.⁹¹

Dengan demikian data hasil penilaian pada madrasah dapat ditindaklanjuti sebagai perbaikan dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Program ini harus didukung oleh siswa, guru, orang tua, kepala madrasah dan pemerintah. Sebagaimana Aritonang (2008) menyebutkan dukungan ini diperoleh jika mereka memperoleh informasi hasil belajar yang lengkap dan akurat.⁹² Oleh karena itu pelaporan hasil evaluasi dan penilaian sangat penting dan bermanfaat bagi sistem pembelajaran pada madrasah di provinsi Bengkulu.

C. Faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Kinerja.

Hasil penelitian mandiri pada madrasah Aliyah di provinsi Bengkulu menunjukkan banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja guru di madrasah seperti diungkapkan di muka, maka dapat diketahui masalah yang berkaitan dengan kinerja guru cukup banyak seperti:

⁸⁹Andriani, R., & Rasto, R. (2019). Motivasi belajar sebagai determinan hasil belajar siswa. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JPManper)*, 4(1), 80-86.

⁹⁰Izzati, N. (2015). Pengaruh penerapan program remedial dan pengayaan melalui pembelajaran tutor sebaya terhadap hasil belajar matematika siswa. *Eduma: Mathematics Education Learning and Teaching*, 4(1).

⁹¹Khairiah. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Alyah di Provinsi Bengkulu*, Tahun 2017

⁹²Aritonang, K. T. (2008). Minat dan motivasi dalam meningkatkan hasil belajar siswa. *Jurnal pendidikan penabur*, 7(10), 11-21.

Pertama, Kelompok faktor karakteristik individu guru. Sebagaimana Boyatzis, R., & Boyatzis, RE (2008) mencakup antara lain: kompetensi guru yang bervariasi dan atau bahkan ada yang belum sesuai standar; kualifikasi pendidikan dan status kepegawaian yang bervariasi, profesionalisme guru untuk meningkatkan kualitas diri dan kualitas pendidikan belum sepenuhnya efektif, jenis kelamin, kesehatan dan latar belakang yang tidak bisa dibatasi profesi maupun homogenitasnya.⁹³

Kedua, Kelompok faktor kondisi yang mendukung, antara lain; kepemimpinan madrasah yang belum optimal serta belum sepenuhnya efektif dalam pola kepemimpinan mutu madrasah, proses sertifikasi kurang transparan, lambatnya penerbitan NRG untuk mendapatkan tunjangan sertifikasi guru, kekurangan pencairan dana sertifikasi dan tidak tegas terhadap pelaku, tingginya kekhawatiran guru terhadap perubahan kurikulum, belum adanya kepastian implementasi kurikulum masih terkesan ganti menteri ganti kurikulum, kesiapan penerapan teknologi informasi, data berbasis IT yang belum optimal, pemahaman dan penerapan terhadap budaya kerja institusi Kementerian Agama yang mottonya “ikhlas beramal” (integritas, profesional, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan), sudah mulai menurun dan memudar.⁹⁴

Ketiga, Kelompok faktor input pendukung, antara lain mencakup; anggaran 20% untuk pendidikan di luar gaji yang belum optimal, kekuatan dukungan orang tua dan masyarakat yang belum optimal, dukungan system pendidikan yang membatasi penerapan manajemen berbasis madrasah, sumberdaya madrasah baik finansial maupun sarana prasarana madrasah yang belum memadai atau bahkan belum tersedia.⁹⁵

Keempat, Kelompok faktor proses pembelajaran, antara lain: jumlah jam pembelajaran dan strategi pembelajaran yang belum sepenuhnya aktif, variatif, inovatif, dan menyenangkan, penilaian dan umpan balik hasil belajar peserta didik belum sepenuhnya obyektif komprehensif,

⁹³Boyatzis, R., & Boyatzis, RE (2008). Kompetensi di abad ke-21. *Jurnal pengembangan manajemen*.

⁹⁴Anggraini, D. (2016). Upaya Peningkatan Kedisiplinan dan Kinerja Guru melalui Pembinaan Individu. *Manajer Pendidikan*, 10(1).

⁹⁵Khairiah, K. (2015). Pengaruh Implementasi Kurikulum Berbasis KKNI Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan PTAIN. *Nuansa*, 8(2).

penyiapan peserta didik, generasi ke depan seperti; kehidupan dan karier, pembelajaran; variatif, inovatif, kreatif, informasi, media dan teknologi, serta visioning terhadap permasalahan bangsa ke depan yang belum optimal.⁹⁶

Kelima, Kelompok faktor iklim akademik madrasah mencakup; rendahnya motivasi kerja guru mencari informasi peraturan dan perundang-undangan tentang perkembangan pendidikan, harapan siswa yang belum sepenuhnya terpenuhi, sikap guru yang belum sepenuhnya mengacu pada mutu pendidikan madrasah, kedisiplinan warga madrasah yang belum sepenuhnya mendukung pencapaian profesionalitas kinerja dan lulusan yang berkualitas, belum optimalnya koordinasi, komunikasi antar pendidik dengan tenaga kependidikan, sanksi dan penghargaan yang belum sepenuhnya dapat diterapkan secara obyektif dan memotivasi.⁹⁷

Colquitt kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor; *Pertama, Individual Outcomes: Job Performance, kedua, Individual Mechanism (Job Satisfaction, Stress, Motivation, Trust, Justice, Ethics, Learning, Decision Making), ketiga, Organizational Mechanism (Organizational Culture, Organizational Structure), keempat, Group Mechanism: Leadership (Styles & Behaviors), Leadership (Power & Negotiation), Teams (Processes & Communication), Teams (Characteristics & Diversity), kelima, Individual Characteristics (Ability, Personality & Cultural Values)*⁹⁸

Colquitt menyebutkan kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut; *Pertama, Individual Outcomes* (hasil individu). Prestasi kerja dan komitmen organisasi.⁹⁹ Sebagaimana Rusydiati (2017) menyebutkan sebagian besar karyawan memiliki tujuan utama untuk kehidupan kerja mereka, untuk melakukan pekerjaan

⁹⁶Widyaningrum, P. (2013). *Implementasi Peraturan Bersama 5 Menteri Tahun 2013 Tentang Penataan Dan Pemerataan Guru Pegawai negeri Sipil Terkait Pemenuhan Guru Bersertifikasi (Studi Di Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda Da* (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).

⁹⁷Khairiah. (2017). Penelitian Mandiri, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Di Provinsi Bengkulu*.

⁹⁸Colquitt. (2009). *Ibid.*, h. 9-10

⁹⁹Colquitt, *Ibid.*, h. 9-10

mereka dengan baik dan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang menghormati sebagian besar manajer memiliki dua tujuan utama untuk karyawan mereka: untuk memaksimalkan kinerja pekerjaan mereka dan untuk memastikan bahwa tinggal dengan perusahaan untuk jangka waktu yang signifikan.¹⁰⁰ Dengan demikian kinerja merupakan hal penting bagi setiap orang, dan memahami kinerja bagi seseorang merupakan masalah penting bagi setiap manajer/pimpinan untuk peningkatan kinerja.¹⁰¹

Kedua, Individu Mechanisms (Mekanisme Individu). Model integratif menggambarkan sejumlah mekanisme individu yang secara langsung mempengaruhi prestasi kinerja.¹⁰² Ini termasuk kepuasan kerja, perasaan karyawan, etika karyawan, dan perilaku bisnis dengan keadilan, kejujuran dan integritas.¹⁰³ Mekanisme individu akhir ditampilkan dalam model adalah belajar dan pengambilan keputusan, terkait karyawan mendapatkan pengetahuan mereka dan penilaian yang akurat tentang pekerjaan mereka.¹⁰⁴ Kepribadian dan nilai-nilai budaya mencerminkan sifat dalam bertindak.¹⁰⁵ Termasuk extraversion, kesadaran dan kolektivisme.¹⁰⁶ Kepribadian dan nilai-nilai budaya mempengaruhi orang berperilaku, ketertarikan jenis tugas, dan cara bereaksi terhadap peristiwa yang terjadi di tempat

¹⁰⁰Rusydiati, R. (2017). Kepuasan Kerja Guru Terhadap Prestasi Kerja Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah. *Studia Didaktika*, 11(01), 45-54. Baca Juga: Danil, D. (2017). Upaya Profesionalisme Guru Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di Sekolah (Study Deskriptif Lapangan di Sekolah Madrasah Aliyah Cilawu Garut). *Jurnal Pendidikan UNIGA*, 3(1), 30-40.

¹⁰¹Khairiah, K. (2016). PENGARUH IMPLEMENTASI BUDAYA KERJA (CATATAN LAPORAN CAPAIAN KINERJA HARIAN) TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PADA IAIN BENGKULU. *Nuansa*, 9(1).

¹⁰²Colquitt, *Ibid.*, h. 9-10

¹⁰³Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan*, 10(2), 124-134

¹⁰⁴Almigo, N. (2004). Hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Psyche*, 1(1), 50-60.

¹⁰⁵Ma'arif, M. A. (2017). Analisis Konsep Kompetensi Kepribadian Guru PAI Menurut Az-Zarnuji. *Istawa: Jurnal Pendidikan Islam*, 2(2), 35-60.

¹⁰⁶Roqib, M., & Nurfuadi, N. (2020). *Kepribadian Guru*. CV. Cinta Buku.

kerja.¹⁰⁷ Dengan demikian model tersebut meneliti kemampuan, kognitif (Verbal kuantitatif), keterampilan emosional (kesadaran regulasi emosi), dan kemampuan fisik (kekuatan, ketahanan) dalam pekerjaan.

Ketiga, Individual Characteristics (Karakteristik Individu). Kepuasan, stres, dan motivasi merupakan pendorong utama kinerja dalam organisasi, hal ini menjadi penting untuk meningkatkan karakteristik individu karyawan.¹⁰⁸ Karakteristik seseorang dalam bertindak.¹⁰⁹ Seperti gambaran kemampuan kognitif, keterampilan emosional, dan kemampuan fisik dalam pekerjaan, dan kemampuan mempengaruhi seorang karyawan ke arah baik atau tidak begitu baik.¹¹⁰

Keempat, Group Mechanisms (Mekanisme Kelompok), Model integratif mengakui bahwa karyawan tidak bekerja sendirian, bekerja dalam satu atau lebih tim kerja, dipimpin oleh beberapa pemimpin formal dan kadang-kadang informal, seperti karakteristik individu, mekanisme kelompok ini membentuk kepuasan, stres, motivasi, kepercayaan, dan pembelajaran.¹¹¹ Meliputi karakteristik tim dan keragaman menggambarkan terbentuk tim, staf, dan terdiri, anggota tim datang untuk mengandalkan satu sama lain dalam melakukan pekerjaan.¹¹² Mencakup proses tim dan perilaku komunikasi tim, termasuk koordinasi mereka, konflik, dan kohesi.¹¹³ Seperti gambaran seseorang individu menjadi pemimpin, meliputi kekuasaan, negosiasi untuk merangkul semua individu dalam mencapai otoritas atas lainnya. Perilaku, gaya dan peran pemimpin dalam menangkap

¹⁰⁷Sarjana, S., & Khayati, N. (2016). Pengaruh etika, perilaku, dan kepribadian terhadap integritas guru. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 1(3), 379-393.

¹⁰⁸Colquitt. (2009). *Ibid.*, h. 9-10

¹⁰⁹Erlinda, N. (2017). Karakteristik Guru Yang Memiliki Kompetensi Sosial.

¹¹⁰Fatimaningrum, A. S. (2011). Karakteristik Guru Dan Sekolah Yang Efektif Dalam Pembelajaran. *Majalah Ilmiah Pembelajaran*, 7(2).

¹¹¹Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2006). Perilaku organisasi. *Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.*

¹¹²Colquitt. (2009). *Ibid.*, h. 9-10

¹¹³Hariandja, M. T. E. (2006). Perilaku organisasi memahami dan mengelola perilaku dalam organisasi.

tindakan spesifik dalam mempengaruhi orang lain di tempat kerja.¹¹⁴

Kelima, Organizational Mechanisms (Mekanisme Organisasi). Model integratif mengakui bahwa tim sebelumnya dikelompokkan ke dalam organisasi yang lebih besar yang mempengaruhi kepuasan diri, stres, dan motivasi dalam organisasi.¹¹⁵ Sebagaimana Badu, I. A (2019) menyebutkan setiap perusahaan memiliki struktur organisasi yang menentukan bagaimana unit yang satu berkomunikasi dengan unit lainnya. Kadang-kadang struktur yang terpusat pada tataran pengambilan keputusan bersifat otoritas, sedangkan struktur yang terdesentralisasi pengambilan keputusan boleh pada unit otonomi.¹¹⁶ Setiap perusahaan juga memiliki budaya organisasi yang menangkap cara dan hal-hal dalam organisasi berbagi pengetahuan tentang nilai-nilai dan keyakinan dalam bersikap dan berperilaku.¹¹⁷

Ismail menyebutkan unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari; 1) Hasil fungsi pekerjaan; 2) faktor yang mempengaruhi prestasi seperti; kemampuan, motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan; 3) pencapaian tujuan organisasi; 4) periode waktu tertentu; 5) tidak melanggar hukum; dan 6) sesuai moral dan etika.¹¹⁸ Sebagaimana Gibson (2009) menyebutkan *Examples of performance is the outcome of jobs that related to the purpose of organizational such as quality, efficiency and other criteria of effectiveness.*¹¹⁹

Dengan demikian kinerja dalam berbagai dimensi kehidupan, pada dasarnya merupakan hasil dari proses kerja yang dilakukan secara optimal seperti kualitas, efisiensi dan

¹¹⁴Setiyanti, S. W. (2012). Membangun kerja sama tim (kelompok). *JURNAL STIE SEMARANG (EDISI ELEKTRONIK)*, 4(3), 59-65.

¹¹⁵Colquitt. (2009). *Ibid.*, h. 9-11.

¹¹⁶Badu, I., Awaluddin, I., & Mas' ud, A. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Profesionalisme, Gaya Kepemimpinan, dan Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *JPEP (Jurnal Progres Ekonomi Pembangunan)*, 4(1), 99-113.

¹¹⁷Nurhayati, T., & Darwansyah, A. (2013). Peran struktur organisasi dan sistem remunerasi dalam meningkatkan kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(1), 1-16.

¹¹⁸Ismail. (2015). *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja, Proses Terbentuknya, Tumbuh kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*, Jakarta: Prenadamedia Group, h. 213-214

¹¹⁹Gibson. (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Process*, New York: McGrawhil, h. 39

kriteria efektivitas lainnya. Dengan banyaknya faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja guru, maka didalam tulisan ini penulis fokus pada 3 faktor yaitu faktor budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja yang mempengaruhi peningkatan kinerja guru pada madrasah di provinsi Bengkulu. Akan diurai pada bab- bab berikut ini.

BAB III

BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA

A. Konseptual Budaya Organisasi

Budaya organisasi sangat strategis untuk dibahas dalam dunia pekerjaan guna untuk meningkatkan kualitas kinerja seseorang, sehingga seseorang dapat mengerti nilai-nilai, norma-norma yang terjadi dalam organisasi untuk menghasilkan kinerja sebagaimana yang diharapkan. Sebagaimana Michael Armstrong and Stephe Taylor menyebutkan *Organizational culture is concerned with the subjective perspective of what goes on in organization.*¹²⁰ Budaya organisasi adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan perspektif subyektif dari yang terjadi di dalam organisasi.

Steve M. Jex *Organizational culture is 'view of the world' under which the members of an organization operate. By 'view of the world' we mean that culture essentially represents the 'lens' through which employess of an organization learn to interpret the environment.*¹²¹ Budaya organisasi adalah pandangan dunia di mana anggota organisasi beroperasi. Atau sebagai pandangan dunia yang berarti budaya pada dasarnya merupakan lensa dimana anggota dapat belajar dalam sebuah organisasi untuk menafsirkan lingkungan.

Robert P. Vecchio menyebutkan *Organizational culture is a largely a matter of norm.* Selain itu Robert P. Vecchio menambahkan konsep budaya organisasi, *organizational culture is widely used in management circles, sometimes as a convenient catchall explanation for why thing happen or do not.*¹²² Budaya organisasi merupakan sebagian besarnya adalah masalah norma. Selain hal tersebut Robert P. Vecchio memberikan konsep budaya organisasi secara luas digunakan di kalangan manajemen, kadang-kadang sebagai

¹²⁰Michael Armstron and Stephe Taylor. (2014). *Armstrong's Hanbook Of Human Resource Management Practice*, London: KoganPage, h. 120

¹²¹Steve M. Jex. (2002). *A Scientist - Practitioner Approach, Organizational Psychology*, New York: Library of Congress, h. 402.

¹²²Robert P. Vecchio. (2004). *Organizational Behavior*, USA: Core Concepts, International Student Editing, h. 342.

penampung penjelasan nyaman atau mengapa hal tersebut terjadi atau tidak.

Edgar H. Schein menyatakan (*Organizational Culture*) *a pattern of shared basic assumption that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid.*¹²³ Budaya organisasi merupakan sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang dipelajari oleh kelompok seperti memecahkan masalah yang adaptis eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap sah dan *valid* dalam organisasi. Serangkaian asumsi dasar dapat dipelajari oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi mampu bertindak sebagai pemberi solusi atas masalah organisasi, berperan selaku adaptor terhadap faktor-faktor yang berkembang di luar organisasi, serta dalam melakukan integrasi internalnya dari para anggotanya dalam organisasi.

James L. Gibson dkk menyebutkan *organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values and expectations.*¹²⁴ Budaya organisasi adalah apa yang dirasakan anggota dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan dalam organisasi. Sebagaimana Stephen P. dan Mary menyebutkan budaya organisasi adalah system makna atau keyakinan bersama yang dianut dalam organisasi yang menentukan pada kadar yang tinggi cara mereka bertindak.¹²⁵

John R. Schermerhorn menyebutkan *Organizational culture is the system of shared beliefs and values that guides behavior in organizations.*¹²⁶ Budaya organisasi adalah sistem keyakinan dan nilai-nilai bersama yang memandu perilaku dalam organisasi. Seperti apa yang dilihat dan didengar dalam sebuah organisasi sebagai pengujung, pelanggan, atau karyawan.

¹²³Edgar H. Schein. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4th Edition. United States of America: Jossey-Bass, A Wiley & Sons, Inc, h.18.

¹²⁴James L. Gibson dkk. (2012). *Organizations, Behavior, Structure, Processes*, Fourteenth Edition, New York: McGraw-Hill, Irwin, h.31.

¹²⁵Stephen P. Mary, (2004). *Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia*, Klaten: PT. Indeks Kelompok Gramedia, h. 88

¹²⁶John R. Schermerhorn. (2010). *Introduction To Management*, Asia: International Student Version, h. 69

Krietner & Kinicki, memberikan konsep *organizational culture is shared values and beliefs that underlie a company's identity*.¹²⁷ Budaya organisasi adalah memiliki nilai-nilai dan keyakinan yang mendasari sebagai identitas dalam organisasi. Sebagaimana Schultz “*organizational culture focuses on the beliefs, values and meanings used by member of an organization to grasp how the organization's uniqueness originates, evolves, and operates*.”¹²⁸ Maksudnya budaya organisasi merupakan fokus pada keyakinan, nilai-nilai dan makna yang digunakan oleh anggota organisasi untuk memahami keunikan organisasi berkembang dan beroperasi. Sebagaimana Trisnaningsih (2007) menyebutkan Ukuran-ukuran seperti keyakinan, nilai, dan makna bukanlah suatu ukuran yang bersifat *manifest* melainkan *laten*. Konsep-konsep sebelumnya yang bersifat rasionalistik dan mekanistik cenderung memperlakukan anggota organisasi sebagai alat yang efektif dalam pencapaian tujuan organisasi ataupun sekadar mengkalkulasi perilaku organisasi berdasarkan struktur formal organisasi.¹²⁹ Budaya organisasi lebih menekankan pada kerangka mendasar dalam konteks kegiatan pekerjaan dan sosial dalam organisasi.¹³⁰

Colquitt mendefinisikan *organizational culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the attitudes and behaviors of its employees*.¹³¹ Sebagaimana Lina, D. (2014) menyebutkan budaya organisasi sebagai pengetahuan sosial bersama dalam suatu organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan.¹³²

¹²⁷Kreitner & Kinicki. (2010). *Organizational Behavior, Ninth Edition*, USA: McGraw Hill, h. 64

¹²⁸Majken Schultz. (1994). *On Studying Organizational Cultures : Diagnosis and Understanding* Berlin: Walter de Gruyter & Co., h. 28

¹²⁹Trisnaningsih, S. (2007). Independensi auditor dan komitmen organisasi sebagai mediasi pengaruh pemahaman good governance, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor. *Simposium Nasional Akuntansi X*, 10, 1-56.

¹³⁰Arianty, N. (2015). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2).

¹³¹Colquitt. *Ibid.*, h. 557

¹³²Lina, D. (2014). Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan sistem reward sebagai variabel moderating. *JRAB: Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis*, 14(1).

Definisi tersebut di atas membantu menyoroti sejumlah aspek budaya organisasi; *pertama*, budaya adalah pengetahuan sosial di antara anggota organisasi.¹³³ Karyawan belajar tentang aspek yang paling penting dari budaya melalui karyawan lainnya. Transfer pengetahuan ini mungkin melalui komunikasi eksplisit, pengamatan sederhana atau metode budaya berbagi pengetahuan, sehingga anggota organisasi memahami dan memiliki tingkat konsensus mengenai budaya¹³⁴ *kedua*, budaya memberitahu tentang aturan, norma, dan nilai-nilai dalam organisasi. Seperti hasil pekerjaan yang paling penting untuk focus, Perilaku yang tepat atau tidak pantas dikerjakan, tindakan seseorang atau gaun saat bekerja.

Ketiga, bentuk budaya organisasi untuk memperkuat sikap dan perilaku tertentu dengan menciptakan sistem control, ada bukti bahwa tujuan individu dan nilai-nilai tumbuh dari waktu ke waktu untuk mencocokkan orang-orang dari organisasi yang bekerja. Perkembangan ini sebenarnya tidak terlalu sulit untuk membayangkan, mengingat berapa banyak menghabiskan waktu untuk bekerja di dalam sebuah organisasi.

Debra L. Nelson dan James Campbell Quick berpendapat tentang budaya organisasi (*Organizational Culture*) is a pattern of basic assumptions that are considered valid and that are taught to new members as the way to perceive, think and feel in organizational.¹³⁵ Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dianggap valid dan yang diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk memahami, berfikir dan merasa dalam organisasi.

McShane & Von Glinow *organizational culture consists of the values and assumptions shared within an*

¹³³Wiguna, D. M. A. P., & Dharmadiaksa, I. B. (2016). Pengaruh penerapan sistem informasi akuntansi terhadap kinerja individual dengan budaya organisasi sebagai pemoderasi. *E-jurnal Akuntansi*, 17.

¹³⁴Gultom, D. K. (2015). Pengaruh budaya organisasi perusahaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Perse). *Tbk Medan. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2).

¹³⁵Nelson, Debra L., dan James Campbell Quick. (2005). *Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges*. 5 th ed. USA: Thomson, 2005, h. 530

organizational.¹³⁶ Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai dan asumsi bersama dalam suatu organisasi.

Gregory G. Dess dkk member konsep tentang budaya organisasi (*Organizational culture*) is a system of shared values (what is important) and beliefs (how things work) that shape a company's people, organizational structures, and control systems to produce behavioral norms (the way we do things around here).¹³⁷ Budaya organisasi adalah system nilai bersama (apa yang penting) dan keyakinan (cara kerja) yang membentuk perilaku orang pada lembaga kerja, struktur organisasi dan system control untuk menghasilkan norma-norma perilaku (cara kita melakukan hal-hal yang menjadi tugas dan tanggungjawab).

Ismail Nawawi menyebutkan Budaya Organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi.¹³⁸

Geert H. Hofstede mendefinisikan (*Organizational Culture*) the collective programming of the mind that distinguishes the members of one organization from another.¹³⁹ Budaya organisasi merupakan pemrograman pikiran yang bersifat kolektif, dimana budaya organisasi ini membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter menjelaskan *organizational culture is descriptive, it's concerned with how members perceive the culture and describe it, not with whether they like it. Finally, even though individuals may have different backgrounds or work at different organizational level, they tend to describe the organization's culture in similar terms*.¹⁴⁰ Budaya organisasi adalah deskriptif, berkaitan dengan bagaimana anggota memahami budaya dan

7

¹³⁶McShane & Von Glinow. (2010). *Organizational Behavior, Emerging Knowledge and Practice For The Real World*, Fifth edition, New York: McGraw-Hill, h. 416

¹³⁷Gregory, G., Dess Et.al. (2007). *Strategic Management*. 3rd.ed. USA: McGraw Hill, h. 323

¹³⁸Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja, Proses Terbentuknya, Tumbuh kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), 70 4-5

¹³⁹Geert H. Hofstede. (2004). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizatons Across Nations*, 2nd Edition. Thousand Oaks : Sage Publications, Inc., h. 16

¹⁴⁰Stephen P. Robbins dan Mary Coulter. (2012). *Managemen*, Eleventh Edition, USA: Pearson, h.52

menggambarkannya, tidak dengan apakah mereka menyukainya, meskipun individu mungkin memiliki latar belakang yang berbeda atau bekerja pada tingkat organisasi yang berbeda, mereka cenderung untuk menggambarkan budaya organisasi dalam hal yang sama.

Robbins menyatakan *organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. This system of shared meaning is, on closer analysis, a set of key characteristics that the organization value.*¹⁴¹ Budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja anggotanya dan menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola anggota dan konsumen. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai bersama, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dan dikatakan oleh anggotanya. Budaya Organisasi dimaknai sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan anggota dan nasabah.

Robbins menyebutkan asal mula budaya adalah kebiasaan, tradisi dan cara umum organisasi melakukan segala sesuatu pada sekarang ini sebagian besar dipengaruhi oleh apa yang dilakukan sebelumnya. Proses penciptaannya dalam tiga cara sebagai berikut;

1. Para pendiri hanya mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh,
2. Mengindoktrinasi dan mensosialisasikan para karyawan dengan cara berpikir dan cara berperasaan mereka,
3. Perilaku pendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan mengidentifikasi diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi mereka. Jika organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai penentu utama keberhasilan. Pada titik ini, keseluruhan

¹⁴¹Robbins, Stephen P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, New Jersey: Englewood Cliffs, h. 510

kepribadian pendiri menjadi tertanam ke dalam budaya organisasi.¹⁴²

Setiap organisasi mengembang budaya yang berbeda-beda. Budaya organisasi secara keseluruhannya rata-rata menekankan pada konsep “nilai, norma, asumsi, yang berlaku di dalam suatu organisasi yang mengatur perilaku individu dalam berpikir ataupun merasa di dalam organisasi dalam rangka beradaptasi dengan lingkungan eksternal maupun membangun integrasi internal, dimana nilai, norma, dan asumsi tersebut akan disosialisasi, dikomunikasikan dan diinternalisasi kepada anggota-anggota baru organisasi.” Budaya organisasi adalah berkaitan dengan perspektif subjektif dari yang terjadi di dalam organisasi.

Hasil penelitian Teman Koesmono menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.¹⁴³ Penelitian Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah menunjukkan bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, budaya kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.¹⁴⁴ Penelitian Aan Hardiyana menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru dan motivasi kerja guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.¹⁴⁵

Selanjutnya Robbins memberikan 7 karakteristik budaya organisasi sebagai berikut: *pertama, Innovation and risk taking* (Inovasi dan keberanian mengambil resiko). Sejahter mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko; *kedua, Attention to detail* (Perhatian terhadap detail). Sejahter mana karyawan diharapkan

¹⁴²Robbins. (1996).*Ibid* 4 h. 729

¹⁴³Teman Koesmono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*, Journal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7. No. 2 September 2005: 171-188

¹⁴⁴Heri Susanto & Nuraini Aisiyah. (2010). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen*, Magistra No. 74 Th. XXII Desember 2010, ISSN 0215-9511, h.15.

¹⁴⁵Aan Hardiyana dkk. (2012). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasi Terhadap Kinerja Guru*, Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol.7, No. 2. Oktober 2012, 64-73, h. 71

menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal kecil; ²³*tiga, Outcome orientation* (Berorientasi pada hasil). Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut; *keempat, People orientation* (Berorientasi kepada manusia). Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi; *kelima, Team orientation* (Berorientasi pada tim). Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu; ⁶⁹*keenam, Aggressiveness* (Agresivitas). Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai; *ketujuh, Stability* (Stabilitas). Sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.¹⁴⁶

Pfister membagikan budaya organisasi kedalam 4 (empat) karakteristik sebagai berikut: "... a pattern of basic assumptions that a group has invented, discovered or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, which is represented in a system of shared values."¹⁴⁷ Budaya organisasi memiliki empat karakteristik yaitu: *pertama*, pemahaman bersama di antara anggota kelompok, *kedua*, interaksi para anggota kelompok, *ketiga*, bersifat implisit ataupun eksplisit; *keempat*, didasarkan pada sejarah serta tradisi. Sebagaimana Ariyanti (2015) menyebutkan nilai dan norma yang mengatur perilaku anggota kelompok adalah kata kunci untuk mengamati budaya organisasi, Nilai mengimplikasikan hal yang penting atau dijunjung tinggi oleh suatu organisasi sementara norma merupakan upaya organisasi untuk mengatur sikap dan perilaku yang diharapkan atas para anggotanya.¹⁴⁸

Berdasarkan pandangan tersebut diatas, budaya organisasi adalah relatif dari satu organisasi ke organisasi lainnya, tergantung nilai, norma, aturan, system dan simbol yang dikembangkan dalam organisasi. Sehingga dapat

¹⁴⁶Robbins. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, New Jersey: Prentice Hall, h. 510

¹⁴⁷Jan A. Pfister. (2009), *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory*. Heidelberg: Springer, h. 17

¹⁴⁸Arianty, N. (2015). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2).

disintesis bahwa budaya organisasi adalah totalitas nilai, asumsi, norma, aturan, sistem dan simbol yang dirasakan, dipercaya, diyakini, dipahami dan dipraktekkan oleh semua anggota dalam organisasi dalam bentuk sikap, perilaku nyata dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

B. Budaya Organisasi Kementerian Agama dan Kinerja Guru.

Budaya organisasi merupakan totalitas nilai, asumsi, norma, aturan, sistem dan simbol yang dirasakan, dipercaya, diyakini, dipahami dan dipraktekkan oleh semua anggota organisasi kementerian atau budaya kerja Kementerian Agama dalam bentuk sikap, perilaku nyata yang ditunjukkan guru dalam melaksanakan tugas dan fungsi dan tanggungjawabnya dalam upaya mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sebagaimana penelitian Khairiah (2017), menunjukkan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru madrasah aliyah di provinsi Bengkulu.¹⁴⁹ dengan indikator; adanya nilai, norma yang ditaati bersama, ketaatan kepada aturan baik tertulis maupun tidak tertulis, tingkat kedisiplinan, dan bentuk komunikasi. Sesuai Hofstede (2004), menggambarkan budaya organisasi adalah pola dari kepercayaan, simbol, ritual dan mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi.¹⁵⁰

Senada Robbins (1996), menyatakan bahwa sebuah sistem makna bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain.¹⁵¹ Demikian pula pada lingkungan Kementerian Agama memiliki 5 (lima) nilai budaya kerja, ini merupakan perbedaan antara budaya kerja Kementerian Agama dengan Kementerian yang lain. Pada tanggal 5 maret 2015 Menteri Agama Lukman Hakim Saifuddin meluncurkan lima budaya kerja yaitu; *pertama*, integritas (keselarasan antara hati,

¹⁴⁹Khairiah. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Provinsi Bengkulu Tahun 2017*

¹⁵⁰Geert H. Hofstede. (2004). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizatons Across Nations*, 2nd Edition, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.

¹⁵¹Robbins. (1996). *Ibid.*, h. 510

pikiran, perkataan dan perbuatan yang baik dan benar); *kedua*, profesionalisme (bekerja secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan hasil yang baik); *ketiga*, inovasi (menyempurnakan hal yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik); *keempat*, tanggung jawab (bekerja secara tuntas dan konsekuen); *kelima*, keteladanan (menjadi contoh yang baik bagi yang lain).¹⁵²

Budaya kerja Kementerian Agama yang logonya “ikhlas beramal” mengandung makna ikhlas menjadi nilai intrinsik individu dalam hubungannya dengan keimanan dan keyakinan kepada Tuhan sedangkan beramal lebih mengarah pada nilai ekstrinsik sebagai realisasi diri individu dalam aktivitas nyata. Dengan beramal, keikhlasan seseorang menjadi aktual dan dengan keikhlasan maka amalnya menjadi bermakna dan memiliki nilai spiritual ketuhanan. Selanjutnya karakteristik budaya kerja Kementerian Agama. Kalimat ikhlas beramal dalam konteks budaya kerja merupakan nilai dasar (*basic value*) yang membingkai seluruh bangunan kerja yang dilakukan oleh para pegawai di lingkungan Kementerian Agama, sebagai nilai dasar, ikhlas beramal menjadi spirit yang memancarkan energi yang menggerakkan sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*).¹⁵³

Seluruh pegawai Kementerian Agama dituntut menyesuaikan diri dengan nilai dasar ini, sehingga tercipta rasa identitas (*sense of identity*) sebagai pegawai Kementerian Agama. Implementasi nilai dasar ini akan membedakan citra unik pegawai Kementerian Agama dengan pegawai Kementerian atau instansi yang lain dalam berkinerja.

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu lembaga pendidikan dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Suatu keberhasilan kerja, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya¹⁵⁴. Seorang guru yang profesional

¹⁵²Humas Kementerian Agama Republik Indonesia Tahun 2017

¹⁵³Kementerian Agama RI, *Budaya Kementerian Agama*, Jakarta: Kemenag RI, 2010, h. 16.

¹⁵⁴Arianto, D. A. N. (2013). Pengaruh kedisiplinan, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja tenaga pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191-200.

selalu taat, aturan, taat budaya kerja, serta memiliki etos kerja di dalam kesadaran tanggung jawab dan integritas. Profesionalisme guru dibutuhkan untuk memperkuat budaya kerja. Begitu pula sebaliknya, budaya kerja dibutuhkan untuk meningkatkan profesionalisme guru.

Budaya kerja ini dimaksudkan sebagai suatu identitas dalam meningkatkan dan mengembangkan sekolah secara umum yang salah satunya tercermin dari sikap profesionalisme para guru. Sehingga diharapkan dengan adanya suatu budaya kerja yang diyakini dan dapat dilaksanakan bersama dengan penuh kesadaran akan dapat meningkatkan profesionalisme guru yang tinggi. Budaya kerja guru madrasah harus dipegang bersama oleh kepala sekolah, guru, staf administrasi dan siswa sebagai dasar dalam memahami dan memecahkan berbagai persoalan yang muncul di madrasah. Budaya kerja pada dasarnya merupakan suatu sistem nilai yang di ambil maupun dikembangkan oleh suatu organisasi/institusi sehingga menjadi aturan yang dipakai sebagai pedoman berfikir dan bertindak dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi¹⁵⁵.

Nilai-nilai budaya kerja menunjukkan intensitas budaya kerja, yaitu sejauhmana karyawan menerima dan menjadi budaya kerja serta sebagai landasan perilaku dalam bekerja. Budaya kerja juga dapat menunjukkan intensitas budaya kerja, yaitu sejauhmana karyawan menerima dan menjadi budaya kerja serta sebagai landasan perilaku dalam bekerja¹⁵⁶.

Budaya kerja juga dapat difungsikan sebagai tuntunan yang mengikat para anggota pegawai suatu organisasi, maka individu yang ada pada lembaga secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku dengan visi dan misi lembaga¹⁵⁷. Proses tersebut membentuk individu sebagai pegawai yang berkualitas,

¹⁵⁵Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen dan Budaya Kerja Sistem Manajemen Integrasi ISO 9001, ISO 14000 dan ISO 45001 Pada Industri Otomotif. *Jurnal Produktivitas: Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Pontianak*, 6(2).

¹⁵⁶Pattipawae, D. R. (2011). Penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja dan prinsip-prinsip organisasi budaya kerja pemerintah dengan baik dan benar. *Jurnal Sasi*, 17(3).

¹⁵⁷Arianto, D. A. N. (2013). Pengaruh kedisiplinan, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja tenaga pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191-200.

berintegritas tinggi yang nantinya akan menghasilkan sumberdaya manusia yang berkualitas dan kompeten.

Wirawan, mengartikan kinerja sebagai keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja merupakan gambaran mengenai hasil kerja seseorang yang berkaitan dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja guru bermakna jika guru selalu menyadari kekurangan yang ada pada dirinya. Seorang guru senantiasa dituntut untuk meningkatkan kemampuan atau kompetensi ke arah yang lebih baik, sehingga kinerja yang dihasilkan terus meningkat dari waktu ke waktu.¹⁵⁸

Dewi, menyebutkan budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap, menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan, serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Melaksanakan budaya kerja dalam suatu lembaga atau organisasi mempunyai arti yang sangat dalam, karena merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi.¹⁵⁹

Dengan demikian budaya kerja merupakan pandangan hidup yang harus dimiliki pegawai sebagai nilai-nilai yang harus menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong kerja, membudaya dalam kehidupan pegawai dalam melakukan tugasnya. Hal tersebut kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, keyakinan, cita-cita dan tindakan yang terwujud sebagai kinerja. Budaya kerja bagi semua pegawai yang ada dilingkungan Kantor Kementerian Agama meliputi 5 (lima) budaya kerja, yaitu: Integritas. Profesional. Tanggung jawab, Inovasi dan Keteladanan.

Pada prinsipnya fungsi budaya kerja bertujuan untuk membangun keyakinan sumberdaya manusia atau menanamkan nilai-nilai tertentu yang melandasi atau mempengaruhi sikap dan perilaku yang konsisten serta

¹⁵⁸Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia; Teori Aplikasi dan Penelitian*. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), h. 5

¹⁵⁹Dewi, Rina Puspita. (2008). *Modul: Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja, Sesuai Standar Isi 2006*. Jakarta: Yudhistira, h. 3

komitmen membiasakan suatu cara kerja di lingkungan masing-masing. Dengan adanya suatu keyakinan dan komitmen kuat merefleksikan nilai-nilai tertentu, misalnya membiasakan kerja berkualitas, sesuai standar, atau sesuai ekspektasi pelanggan (organisasi), efektif atau produktif dan efisien.

Guru merupakan penentu kualitas pendidikan, karena guru terlibat secara langsung dalam proses pembelajaran di sekolah. Untuk itu guru dituntut untuk memberikan kinerja yang profesional, efektif, efisien dan produktif sesuai dengan tuntutan perkembangan jaman.¹⁶⁰ Salah satu tuntutan terhadap guru adalah harus selalu berupaya untuk mengembangkan diri, dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerjanya maksimal.

Guru merupakan faktor utama dalam proses pendidikan, oleh karenanya peranan guru dalam sebuah proses pendidikan sangat sentral¹⁶¹. Guru yang profesional dengan kinerja maksimal, totalitas dedikasi, dan loyalitas pengabdian dapat dijadikan sebagai tumpuan untuk mengubah kualitas pendidikan menjadi lebih sesuai dengan amanat undang-undang dan tuntutan masyarakat.

Guru harus terus berfikir dan membuat secara seksama dalam meningkatkan motivasi dan semangat belajar bagi siswanya dan memperbaiki kualitas pengajarannya. Sesuai Vern Jones & Louise Jones (2012) menyebutkan bahwa hubungan guru-murid yang positif merupakan faktor penting yang mempengaruhi motivasi dan prestasi.¹⁶² Kehadiran guru dalam proses belajar mengajar belum dapat digantikan sepenuhnya oleh perangkat teknologi. Guru harus selalu meningkatkan dan mengembangkan kemampuannya sehingga keprofesionalan mengajar akan tampak dalam proses belajar mengajar. Kesadaran ini merupakan bagian dari proses untuk terus

¹⁶⁰Suprihatin, S. (2015). Upaya guru dalam meningkatkan motivasi belajar siswa. *Jurnal Pendidikan Ekonomi UM Metro*, 3(1), 73-82.

¹⁶¹Sudrajat, A. (2008). Pengertian pendekatan, strategi, metode, teknik, taktik, dan model pembelajaran. *Online*(<http://smacepiring.wordpress.com>).

¹⁶²Vern Jones, Louise Jones, (2012), *Manajemen Kelas Komprehensif, Edisi kesembilan, Perpustakaan Nasional, Katalog Dalam Terbitan (KDT). Comprehensive Classroom Management; Creating Communities of Support And Solving Problems, MERILL Pearson Education, Inc.*Kencana Prenada Media Group.

belajar mengembangkan dan meningkatkan profesionalitas dalam pekerjaannya sebagai tenaga pendidik.

Sejalan dengan penelitian Sumarsih menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pengawas sekolah dasar di Provinsi Bengkulu, budaya organisasi yang positif memberikan dampak yang sangat tinggi terhadap kinerja atau produktivitas di dalam organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian model jalur, ternyata terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Budaya kerja berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja guru madrasah aliyah di provinsi Bengkulu. Hasil penelitian ini memperkuat teori-teori tentang budaya organisasi dengan motivasi kerja. Dan dapat memperkuat temuan-temuan peneliti sebelumnya tentang pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru.¹⁶³

Dengan demikian budaya kerja madrasah dapat mempengaruhi motivasi kerja guru, semakin kuat penerapan budaya madrasah, maka semakin kuat pula motivasi kerja guru, demikian juga sebaliknya jika terjadi krisis dan mengancam keberlangsungan madrasah, maka motivasi kerja turun dan terhambat perkembangan madrasah.

C. Budaya Kerja Madrasah Aliyah di Provinsi Bengkulu

Budaya kerja di lingkungan Kementerian Agama yang disimbulkan dengan ikhlas beramal merupakan etos kerja aparatur yang dapat menjelma menjadi sosok yang gigih, bersungguh-sungguh dan memiliki komitmen tinggi dalam bekerja untuk mencapai sasaran tertentu.¹⁶⁴ Sebagaimana Colquitt (2009) menyebutkan kumpulan perilaku yang berkontribusi positif atau negatif, dan prestasi kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Jenis dan prestasi kerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari himpunan perilaku yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif untuk pencapaian tujuan organisasi.¹⁶⁵ Perilaku disini adalah

¹⁶³Khairiah. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Provinsi Bengkulu Tahun 2017*

¹⁶⁴Arianto, D. A. N. (2013). Pengaruh kedisiplinan, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja tenaga pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191-200.

¹⁶⁵Colquitt, *Ibid* ,h. 557

kemampuan guru berkontribusi berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab dalam pembelajaran.

Tugas dan tanggungjawab guru yang didasari pandangan hidup, nilai-nilai dan menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam madrasah tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja dan produktivitas.¹⁶⁶ Kerja berarti kegiatan melakukan sesuatu.¹⁶⁷ Produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan suatu kerja.¹⁶⁸ Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja.¹⁶⁹

Budaya kerja merupakan pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat dalam madrasah.¹⁷⁰ Kreitner dan Kinicki menyebutkan budaya kerja merupakan alat mempersatukan setiap individu yang beraktivitas secara bersama-sama.¹⁷¹ Robbins menyebutkan beudaya kerja merupakan sistem makna bersama.¹⁷² Vern Jones & Louise Jones menyebutkan perasaan dan persepsi individu di kelas adalah isu penting yang mempengaruhi prestasi peserta didik.¹⁷³ Selanjutnya Vern Jones & Luise Jones menyebutkan hubungan guru-murid yang positif

¹⁶⁶Triguno. (2001). *Prasetya, Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, h.13

¹⁶⁷Poerwadarminta. (1989), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, h. 70.

¹⁶⁸The Liang Gie, *Ensiklopedia Administrasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987), hal. 3.

¹⁶⁹Taliziduhu Ndraha. (2003). *Teori Budaya Organisasi*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, Cetakan kedua, h. 80

¹⁷⁰Hofstede, Geert. (1986). *Culture's Consequences, International Differences in Work - Related Values*. Sage Publication, Beverly Hills/London/New Delhi: Hughes, Richard L., h. 21

¹⁷¹Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo. (1995). *Organizational Behavior, Third Edition*, Printed in The United State of America: Richard D. Irwin Inc., h. 532.

¹⁷²Robbins, Stephen P., (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikaso*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: PT. Prenhalindo, h. 289

¹⁷³Vern Jones & Louise Jones. (2012). *Manajemen Kelas Komprehensif*, Edisi Bahasa Indonesia, Edisi ke 9, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, h. 71

merupakan faktor penting yang mempengaruhi prestasi peserta didik.¹⁷⁴ Dengan demikian budaya kerja madrasah Aliyah merupakan pengetahuan sosial bersama dalam suatu madrasah mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku guru yang berkualitas. Sebagaimana A. Samad, guru yang berkualitas mempunyai daya saing yang tinggi di tengah-tengah kehidupan global, seimbang dengan peningkatan kemampuan etis, moral dan agama sebagai sumber nilai etika dan moral.¹⁷⁵

Budaya kerja terbagi dalam beberapa aspek yaitu; *pertama*, budaya adalah pengetahuan sosial di antara anggota madrasah. Guru belajar tentang aspek penting dari budaya kerja melalui teman sejawat lainnya. Transfer pengetahuan ini mungkin melalui komunikasi eksplisit, dan pengamatan sederhana, budaya berbagi pengetahuan, sehingga anggota organisasi memahami dan memiliki tingkat konsensus mengenai budaya kerja madrasah; *kedua*, budaya memberitahu kepada para guru dan karyawan tentang aturan, norma, dan nilai-nilai dalam madrasah; *ketiga*, bentuk budaya kerja madrasah untuk memperkuat sikap dan perilaku tertentu dengan menciptakan sistem control, agar tujuan individu dan nilai-nilai akan tumbuh dari waktu ke waktu untuk mencocokkan iklim madrasah dalam bekerja. Sebagaimana Dezonda, menyebutkan iklim merupakan keadaan di tempat kerja baik fisik maupun non fisik yang mendukung pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya.¹⁷⁶

Oleh karena itu budaya madrasah menunjukkan persepsi bersama yang dianut oleh anggota terhadap yang dirasakan oleh setiap guru dan karyawan terhadap hal yang terjadi dalam madrasah tersebut, yang dimaksud dengan yang terjadi dalam madrasah lebih mengarah kepada pihak manajemen madrasah memberlakukan mereka sebagai stake holder madrasah, seperti dewan madrasah menghargai

¹⁷⁴Vern Jones & Louis Jones (2012) *Manajemen Kelas Komprehensif, Tisi kesembilan, Perpustakaan Nasional, Katalog Dalam Terbitan (KDT). Comprehensive Classroom Management; Creating Communities of Support And Solving Problems, MERILL Pearson Education, Inc.*Kencana Prenada Media Group, h. 66

¹⁷⁵A. Samad Usman. (2014). *Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah*, Jurnal Ilmiah Dialektika, Vol. 15, No. 1, Bulan Agustus 2014, h. 14

¹⁷⁶Dezonda R. Pattipawae. (2011). *Penerapan Nilai-nilai Dasar Budaya Kerja dan Prinsip-prinsip Organisasi Budaya Kerja Pemerintah Dengan Baik dan Benar*, Jurnal Sesi Vol. 19, No. 3 Bulan Juli-September, 2011, h. 31

prakarsa anggota, mendorong partisipasi, menyediakan imbalan yang sesuai dengan harapan guru.¹⁷⁷ Jika guru mempersepsikan bahwa organisasi tempat mereka bekerja memiliki budaya organisasi yang baik maka akan berdampak sangat baik terhadap guru untuk secara terus menerus bekerja keras, bekerja cerdas, gigih, bersungguh-sungguh dan memiliki komitmen tinggi dalam bekerja untuk mencapai sasaran tertentu. Sebagaimana penelitian Teman Koesmono, menunjukkan budaya kerja/ organisasi berpengaruh terhadap kinerja.¹⁷⁸ Unsur utama dalam penentuan komposit indeks pembangunan manusia yang berkualitas ialah tingkat pengetahuan, efektifitas dan efisiensi kinerja.¹⁷⁹

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap guru Madrasah Aliyah terdiri dari 14 MAN dan 36 MAS di propinsi Bengkulu. Data personil guru 976 terdiri dari 369 PNS dan 607 Non PNS pada 14 MAN dan 36 MAS yang menyangkut di 10 (Sepuluh) Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota yaitu; Kankemenag Kota Bengkulu, Kankemenag Bengkulu Tengah, Kankemenag Bengkulu Utara, Kankemenag Muko-muko, Kankemenag Seluma, Kankemenag Bengkulu Selatan, Kankemenag Kaur, Kankemenag Kepahyang, Kankemenag Lebong, dan Kankemenag Rejang Lebong. Mengalami perkembangan budaya kerja sangat pesat, terutama pada rekrutmen guru dengan membuat pernyataan siap memberikan kinerja terbaiknya dan tidak meminta pindah selama 10 tahun, sebagai wujud komitmen guru dalam mengembangkan kualitas kinerjanya. Memiliki dasar sikap keagamaan yang kuat seperti sikap sidik, amanah, tablig dan fathanah serta mampu berkomunikasi dengan baik. Dan telah diimplementasikan 5 nilai budaya kerja kementerian agama yang logonya ikhlas beramal yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggungjawab dan keteladanan.¹⁸⁰

¹⁷⁷Salam, B., Ma'ufur, M., & Laeli, S. (2017). Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru Bersertifikasi di Madrasah Aliyah. *TADBIR MUWAHHID*, 1(1), 32-41. 4

¹⁷⁸Teman Koesmono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur, Surabaya*.

¹⁷⁹Lailatussaadah. (2015). *Upaya Peningkatan Kinerja Guru*, INTELEKTUALITA-Volume 3, Nomor 1, Bulan Januari-Juni 2015, hal. 15

¹⁸⁰Khairiah. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Provinsi Bengkulu*.

Budaya kerja yang ditampilkan oleh guru madrasah Aliyah di lihat dari berbagai aktivitas dan perkumpulan yang dilakukan, baik di dalam madrasah maupun di luar madrasah. Seperti berpartisipasi dengan masyarakat dalam acara keagamaan contohnya yasinan, menjadi imam shalat berjamaah dan khatib, tahlilan, khataman al quran, syukuran. Kegiatan yang dilakukan tidak lepas dari upaya membangun kerangka berfikir yang positif terkait dengan keberlangsungan pendidikan peserta didik yang kreatif dan inovatif. Budaya kerja guru inilah berpengaruh pada prestasi siswa yang diukur dalam peningkatan mutu pembelajaran di madrasah Aliyah seperti nilai-nilai budaya yang diajarkan berupa penghormatan dan rasa hormat terhadap guru dan kepala madrasah.

Guru madrasah Aliyah di provinsi Bengkulu memaknai budaya kerja sebagai wujud pengabdian terhadap madrasah, dan berupaya mewujudkan kompetensinya sebagai pendidik dan mampu mengaktualisasikan potensinya secara maksimal. Sesuai Danim Sudarwan menyebutkan guru harus memiliki keahlian dalam bidang pendidikan dan dalam bidang studi yang diajarkan.¹⁸¹ Sebagaimana peraturan Menteri Agama No. 16 Tahun 2010 tentang pengelolaan pendidikan bahwa guru harus memiliki standar kompetensi guru yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional, kompetensi social dan kompetensi kepemimpinan.¹⁸²

Kompetensi pedagogik. Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil pembelajaran, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasai teori belajar, dan prinsip-prinsip belajar, karena peserta didik memiliki karakter, sifat dan interest yang berbeda. Adapun kompetensi pedagogik sebagai berikut:

1. Pemahaman karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, social, kultur, emosional dan intelektual;
2. Penguasaan teori dan prinsip belajar;

¹⁸¹Danim, Sudarwan. (2010). *Pengantar Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, h. 57-58

¹⁸²Peraturan Menteri Agama No. 16 Tahun 2010

3. Pengembangan kurikulum;
4. 80 penyelenggaraan kegiatan pengembangan pendidikan;
5. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan;
6. Pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki dalam bidangnya;
7. Komunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik;
8. Penyelenggaraan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar;
9. Pemanfaatan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran;
10. Tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

Kompetensi Kepribadian. Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Kompetensi kepribadian meliputi;

- 1) Tindakan sesuai dengan norma agama, hokum, social dan kebudayaan nasional Indonesia;
- 2) Penampilan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat;
- 3) Penampilan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa;
- 4) Kepemilikan etos kerja, tanggungjawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru dan rasa percaya diri ;
- 5) Penghormatan terhadap kode etik profesi guru.

Kompetensi sosial; kompetensi sosial meliputi kemampuan guru dalam berkomunikasi, bekerjasama, bergaul, simpatik, dan mempunyai jiwa yang menyenangkan. Kriteria kinerja guru yang harus dilakukan adalah;

- 1) Sikap inklusif, bertindak obyektif, dan tidak diskriminatif berdasarkan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi;
- 2) Sikap adaptif dengan lingkungan sosial budaya tempat bertugas;
- 3) Sikap komunikatif dengan komunitas guru, warga sekolah dan warga masyarakat.

Kompetensi profesional merupakan kemampuan yang harus dimiliki guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas untuk

mengendalikan kegiatan belajar peserta didik untuk mencapai tujuan pembelajaran, untuk itu guru dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran. Adapun kompetensi profesional sebagai berikut:

- 1) Penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran;
- 2) Penguasaan standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran;
- 3) Pengembangan materi pelajaran secara kreatif;
- 4) Pengembangan profesionalitas secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif;
- 5) Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Kompetensi kepemimpinan meliputi;

- 1) Kemampuan membuat perencanaan, pembudayaan pengamalan ajaran agama dan perilaku akhlak mulia pada komunitas madrasah sebagai bagian dari proses pembelajaran;
- 2) Kemampuan mengorganisasikan potensi unsur madrasah secara sistematis untuk mendukung pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas madrasah;
- 3) Kemampuan menjadi inovator, motivator, fasilitator, pembimbing dan konselor dalam pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas madrasah;
- 4) Kemampuan menjaga, mengendalikan dan mengarahkan pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas madrasah dan menjaga keharmonisan hubungan antar agama dalam bingkai negara kesatuan republik indonesia (NKRI).

Dengan demikian secara teoritik dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dari budaya kerja terhadap kinerja guru, yang artinya semakin tinggi penerapan budaya kerja, maka akan semakin tinggi kinerja dan sebaliknya semakin rendah penerapan budaya kerja maka akan semakin rendah pula kinerja.

D. Strategi Membangun Budaya Kerja Guru Madrasah Aliyah

Mathis dan Jackson, menyebutkan ada 3 (tiga) strategi membangun budaya kerja guru, dan ikut mempengaruhi kinerja guru madrasah yaitu; 1) kemampuan individual guru mencakup bakat, minat dan kepribadian; 2) usaha yang dicurahkan dari guru bagi madrasah adalah etika

kerja, kehadiran dan motivasinya; 3) dukungan organisasional. Ketiga bentuk strategi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kemampuan individual guru mencakup bakat, minat dan kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki seorang guru berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.
2. Usaha yang dicurahkan dari guru bagi madrasah adalah etika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan guru untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dari itu walaupun guru mempunyai kemampuan yang tinggi namun tidak memiliki upaya yang tinggi, maka kinerja guru tidak menjadi baik.
3. Dukungan organisasional. Dalam menyediakan fasilitas guru meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi dan manajemen.¹⁸³

Dengan demikian budaya kerja dalam sebuah madrasah dapat dijumpai melalui implementasi visi dan isi madrasah, kedisiplinan seluruh sumberdaya manusia, tertib administrasi, proses belajar mengajar yang terintegasi, penanaman etika dan moral terhadap siswa, terjalinnya hubungan masyarakat. Dengan budaya kerja yang berkualitas diharapkan kegiatan manajerial madrasah tersebut dapat berjalan sesuai harapan dan tujuan anggotanya serta serta keinginan publik. Menurut Nanang Budianto upaya untuk mengembangkan budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan tugas dan strategi kepala sekolah selaku *leader* dan manajer di sekolah. Kepala sekolah hendaknya mampu melihat lingkungan madrasah secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah yang sulit dan hubungan yang kompleks di madrasah. Melalui pendalaman pemahamannya tentang budaya kerja di madrasah, maka ia akan lebih baik lagi dalam memberikan penajaman tentang

nilai, keyakinan dan sikap yang penting guna meningkatkan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan belajarnya.¹⁸⁴

Edward Sallis mengatakan bahwa organisasi yang efektif menunjukkan fungsi, tugas, dan tanggung jawab masing-masing unsur tampak secara jelas dan tegas. Efektif karena di dukung oleh sumber daya yang produktif pula, keproduktifan dapat diperoleh melalui:

1. Optakan sebuah usaha peningkatan produk dan jasa;
2. Adopsi falsafah baru;
3. Hindari ketergantungan pada inspeksi massa untuk mencapai mutu;
4. Akhiri praktek menghargai bisnis dengan harga;
5. Tingkatkan secara konstan sistem produksi dan jasa, untuk meningkatkan mutu dan produktifita, dan selanjutnya turunkan biaya secara konstan;
6. Lembagakan pelatihan kerja;
7. Lembagakan kepemimpinan;
8. Hilangkan rasa takut agar orang dapat bekerja secara efektif;
9. Uraikan kendala-kendala antar departemen;
10. Hapuskan slogan, desakan, dan target, serta tingkatkan produktivitas tanpa menambah beban kerja;
11. Hapuskan standar kerja yang menggunakan *quota numeric*;
12. Hilangkan kendala-kendala yang merampas kebanggaan karyawan atas keahliannya;
13. Lembagakan aneka program pendidikan yang semangat dan peningkatan kualitas kerja; dan
14. Tempatkan setiap orang dalam tim kerja agar dapat melakukan transformasi.¹⁸⁵

Strategi membangun budaya kerja dalam upaya peningkatan kinerja guru, Edgar Schein menyebutkan sepuluh karakteristik yang harus ada dalam membangun budaya kerja produktif dalam sebuah organisasi, mencakup: (1) *Observe behavior: language, customs, traditions*; (2) *Groups norms: standards and values*; (3) *Espoused values: published, publicly announced values*; (4) *Formal philosophy: mission*; (5)

¹⁸⁴ Nanang Budiarto. (2011). *Membangun Budaya Organisasi Di Sekolah Yang Produktif*, JURNAL FALASIFA. Vol. 2 No. 2 September 2011, Hal. 80

¹⁸⁵Edward Sallis. (2010). *Total Quality Management in Education*, Jogjakarta: IRCiSoD, h. 100-103

*Rules of the game: rules to all in organization; (6) Climate: climate of group in interaction; (7) Embedded skills; (8) Habits of thinking, acting, paradigms: shared knowledge for socialization; (9) Shared meanings of the group; dan (10) Metaphors or symbols.*¹⁸⁶

John P. Kotter dan James L. Heskett menyebutkan tiga konsep membangun budaya kerja dalam sebuah organisasi yaitu: (1) Budaya yang kuat; (2) Budaya yang secara strategis cocok; dan (3) Budaya adaptif.¹⁸⁷ Oleh karena organisasi yang memiliki budaya yang kuat ditandai adanya kecenderungan hampir semua manajer menganut seperangkat nilai dan metode bersama dalam menjalankan madrasah. Guru mengadopsi nilai-nilai dengan cepat. Jika seorang eksekutif melanggar budaya kerja bisa saja dikoreksi oleh bawahannya.

Howard Schwartz dan Stanley juga mengemukakan empat alternatif pendekatan terhadap manajemen budaya kerja, yaitu: (1) Lupakan kultur; (2) Kendalikan disekitarnya; (3) Upayakan untuk mengubah unsur-unsur kultur agar cocok dengan strategi; dan (4) Ubah strategi.¹⁸⁸

Taliziduhu Ndraha mengemukakan bahwa terdapat lima alasan untuk membenarkan perubahan budaya kerja: (1) Jika organisasi memiliki anggota yang mempunyai nilai-nilai yang kuat namun tidak cocok dengan lingkungan yang berubah; (2) Jika organisasi sangat bersaing dan bergerak dengan kecepatan kilat; (3) Jika organisasi berukuran sedang-sedang saja atau lebih buruk lagi; terutama dalam pola kerja sumberdaya manusianya; (4) Jika organisasi mulai memasuki peringkat yang sangat besar; dan (5) Jika organisasi kecil tetapi berkembang pesat.¹⁸⁹

Salam, B., menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya kerja produktif dalam organisasi, diantaranya: (1) etos kerja tinggi pendiri organisasi; (2) pemilik organisasi yang profesional; (3) Sumber daya manusia asing; (4) luar organisasi; (4) orang yang berkepentingan

46

¹⁸⁶Edgar H Schein. (2011). *Organizational Culture & Leadership*, (<http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>) MIT Sloan Management Review. Diakses tanggal 20 oktober 2011.

¹⁸⁷John P. Kotter & James L. Heskett. (1998). *Corporate Culture and Performance*. (Terj. Benyamin Molan). Jakarta: PT Prehalindo, h, 5.

¹⁸⁸Howard Schwartz dan Stanley. (1998). *Corporate Culture and Performance*. (Terj. Benyamin Molan). (Jakarta: PT. Prehalindo, 1998), h. 90

¹⁸⁹Taliziduhu Ndraha. *Ibid.*, hal. 9.

dengan organisasi (stake holder); dan (6) masyarakat.¹⁹⁰ Selanjutnya proses budaya kerja produktif dalam sebuah organisasi dapat terjadi dengan cara: (1) kontak budaya; (2) benturan budaya; dan (3) penggalian budaya.¹⁹¹ Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi.

Strategi membangun budaya kerja produktif menurut Moeljono bahwa aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran sistem mengandung komponen yang dimiliki seorang karyawan yakni: (1) pemahaman subsansi dasar tentang makna bekerja, (2) sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan, (3) perilaku ketika bekerja, (4) etos kerja, (5) sikap terhadap waktu, dan (6) cara atau alat yang digunakan untuk bekerja.¹⁹² Dengan kata lain semakin positif nilai komponen-komponen budaya tersebut dimiliki oleh seorang karyawan maka semakin tinggi kinerjanya.

Nuryanti mengatakan perusahaan yang mempraktikkan program kualitas kehidupan kerja dengan efektif memperoleh 7 (tujuh) keunggulan sebagai berikut:¹⁹³

1. Meningkatkan moral kerja, mengurangi stress dan turnover Moral kerja karyawan dapat ditingkatkan, tingkat stress menurun, dan turnover dapat ditekan dengan mengembangkan program-program seperti waktu kerja yang fleksibel, desain pekerjaan yang tepat, dan sistem benefit yang fleksibel;
2. Meningkatkan motivasi, Motivasi merupakan faktor yang cukup berperan dalam menciptakan prestasi kerja. Praktik manajemen yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan kepada organisasi membangun motivasi yang tinggi sehingga dapat mencapai target pekerjaan dengan efektif;

¹⁹⁰Salam, B., Ma'ufur, M., & Laeli, S. (2017). Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru Bersertifikasi di Madrasah Aliyah. *TADBIR MUWAHHID*, 1(1), 32-41.

¹⁹¹Pattipawae, D. R. (2011). Penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja dan prinsip-prinsip organisasi budaya kerja pemerintah dengan baik dan benar. *Jurnal Sasi*, 17(3). 25

¹⁹²Moeljono, D., (2004). *Budaya Korporat Dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, h. 15

¹⁹³Nuryati. (2010). *Analisis Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan di Eks- Karesidenan*, Surakarta: STIE AUB, h. 6.

3. Meningkatkan kebanggaan kerja, Berbagai praktik pengelolaan sumber daya manusia yang memberikan kesempatan partisipasi terhadap desain program seperti sistem benefit, penilaian prestasi kerja, kebijakan shift kerja, dan praktik lain akan meningkatkan kebanggaan kerja;
4. Meningkatkan kompetensi, peningkatan kompetensi karyawan secara berkesinambungan dapat tercapai dalam organisasi yang mampu. Menghilangkan hambatan-hambatan pengembangan karir mereka. Untuk itu diperlukan program yang mendorong ke arah tujuan tersebut;
5. Meningkatkan kepuasan, Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan/positif dan merupakan hasil penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Karyawan yang merasa kepuasan kerja menunjukkan sikap dan perilaku positif dan mengarah pada peningkatan kinerja. Pengembangan praktik sumber daya manusia yang mencerminkan kualitas kehidupan kerja seperti menciptakan kondisi kerja yang mendukung, kebijakan kompetensi, desain pekerjaan, kesempatan partisipasi, dan kesempatan karir mendorong terciptanya kepuasan yang tinggi;
6. Meningkatkan komitmen, pelaksanaan peran *employee champion* dengan mengelola kontribusi karyawan berdampak pada peningkatan komitmen organisasional; dan
7. Meningkatkan produktivitas, kesempatan pengembangan diri dan partisipasi yang diberikan kepada karyawan mendorong produktivitas yang lebih tinggi.¹⁹⁴

Dengan demikian strategi membangun kinerja guru dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu dengan membangun manajemen perubahan, aktualisasi budaya kerja produktif, dan mempraktikkan program kualitas kehidupan kerja dengan efektif,

E. Cara Meningkatkan Budaya Organisasi dalam Mengawal Prestasi Kerja

Peningkatan prestasi kerja merupakan pencapaian cita-cita organisasi atau pemenuhan tujuan organisasi

¹⁹⁴Nuryati. *Ibid.*, h. 6.

melalui unjuk kerja dan perilaku kerja anggota dalam organisasi¹⁹⁵. Organisasi yang sehat mengindikasikan suatu keadaan yang dinamis, memiliki potensi berkembang atau mampu melakukan tindakan yang terencana. Banyak faktor yang diperkirakan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai seperti faktor budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja.¹⁹⁶ Budaya organisasi merupakan totalitas nilai, asumsi, norma, aturan, sistem dan simbol yang dirasakan, dipercaya, diyakini, dipahami dan dipraktekkan oleh semua anggota dalam organisasi dalam bentuk sikap, perilaku nyata dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien¹⁹⁷. Sebagai konsekuensi logis dalam mengatasi permasalahan kinerja diperlukan penataan personil membangun kesamaan visi, misi dan tujuan bagi segenap pegawai untuk terciptanya peningkatan hasil kerja yang tinggi.¹⁹⁸ Faktor sumberdaya manusia mempunyai peran sangat strategis dalam pencapaian keberhasilan kompetitif,¹⁹⁹ dalam perkembangan dan pertumbuhan organisasi dituntut dapat menciptakan kesamaan antara tujuan organisasi dan tujuan pegawai itu sendiri.

Prestasi kerja dapat dilihat dengan tolak ukur; tingkat disiplin, adanya nilai, norma yang ditaati bersama, ketaatan kepada aturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bentuk komunikasi yang ditunjukkan guru madrasah dalam pekerjaan di provinsi Bengkulu. Secara umum guru madrasah di provinsi Bengkulu hasil penelitian menunjukkan cukup baik dan sudah memahami dan menyadari

¹⁹⁵Aldi, Y., & Susanti, F. (2019). Pengaruh Stress Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Padang.

¹⁹⁶Khairiah. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Provinsi Bengkulu*.

¹⁹⁷Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media, Baca Juga: Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 7(2), 171-188.

¹⁹⁸Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen dan Budaya Kerja Sistem Manajemen Integrasi ISO 9001, ISO 14000 dan ISO 45001 Pada Industri Otomotif. *Jurnal Produktivitas: Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Pontianak*, 6(2).

¹⁹⁹Arianty, N. (2015). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2).

kedisiplinan merupakan nilai yang sangat penting di madrasah, pentingnya kedisiplinan itu disosialisasikan, kepala madrasah dapat menjadi teladan bagi anggota dalam kedisiplinan, ketaatan guru dan kepala madrasah terhadap penegakan kedisiplinan dipantau, dimonitor dengan baik. Kedisiplinan yang dituntut dari para guru mencakup semua bidang tugas yang diperlukan untuk menunjukkan kinerja guru, ketuntasan dalam proses pembelajaran merupakan tuntutan unsur yang sangat penting, setiap pelanggaran disiplin diberikan sanksi sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan, setiap guru yang dapat menunjukkan kedisiplinan tinggi diberikan *reward* atau penghargaan dalam berbagai bentuk.²⁰⁰

Madrasah Aliyah di provinsi Bengkulu memiliki nilai-nilai unggul yang dapat memajukan para guru dalam bekerja, Ikhlas beramal merupakan nilai budaya kerja yang dijadikan dasar dalam bertugas/ pekerjaan sehari-hari, setiap guru telah melaksanakan pekerjaan secara ikhlas, hasil wawancara guru madrasah Aliyah menunjukkan bahwa para guru yakin dengan bekerja yang baik dan ikhlas maka balasannya hanya dari Allah SWT datang dari jalan yang tidak disangka-sangka, ditunjukkan perilaku guru melaksanakan pekerjaan dengan baik dan benar sesuai nilai-nilai yang ada di madrasah, setiap guru melaksanakan pekerjaan selaras antara hati, pikiran, perkataan, perbuatan yang baik dan benar, Setiap guru berfikir positif dalam melaksanakan tugas pokok, dan fungsinya, Dalam melaksanakan tugas pokok fungsinya, guru befikir arif, bijaksana, setiap guru bersungguh-sungguh dalam bekerja menyelesaikan pekerjaan dengan baik, benar dan tepat waktu sebagaimana di atur dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) nomor 16 Tahun 2010 tentang pengelolaan pendidikan Agama dan Undang-undang guru dan dosen.²⁰¹

²⁰⁰Khairiah. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Provinsi Bengkulu*

²⁰¹Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 16 Tahun 2010 tentang Pengelolaan Pendidikan Agama; Pasal 16 (1) disebutkan Guru Pendidikan Agama harus memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, profesional, dan kepemimpinan. (2) Kompetensi pedagogik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi: a. pemahaman karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual; b. penguasaan teori dan prinsip belajar pendidikan agama; c. pengembangan kurikulum pendidikan agama; d. penyelenggaraan kegiatan pengembangan pendidikan agama; e. pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi

Telah melaksanakan penyempurnaan, perbaikan secara berkala merupakan nilai inovatif yang dijunjung tinggi oleh para guru di madrasah ini, Bertanggungjawab atas segala yang terjadi dalam pembelajaran merupakan nilai yang diterapkan oleh para guru di madrasah. Sebagaimana di atur

untuk kepentingan penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan agama; f. pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki dalam bidang pendidikan agama; g. komunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik; h. penyelenggaraan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar pendidikan agama; i. pemanfaatan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran pendidikan agama; dan j. tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran pendidikan agama. (3) Kompetensi kepribadian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi: a. tindakan yang sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia; b. penampilan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat; c. penampilan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa; d. kepemilikan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri; serta e. penghormatan terhadap kode etik profesi guru. (4) Kompetensi Sosial sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi: a. sikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif berdasarkan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi; b. sikap adaptif dengan lingkungan sosial budaya tempat bertugas; dan c. sikap komunikatif dengan komunitas guru, warga sekolah dan warga masyarakat. (5) Kompetensi Profesional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi: a. penguasaan materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran pendidikan agama; b. penguasaan standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran pendidikan agama; c. pengembangan materi pembelajaran mata pelajaran pendidikan agama secara kreatif; d. pengembangan profesionalitas secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif; dan e. pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri. (6) Kompetensi kepemimpinan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi: a. kemampuan membuat perencanaan pembudayaan pengamalan ajaran agama dan perilaku akhlak mulia pada komunitas sekolah sebagai bagian dari proses pembelajaran agama; b. kemampuan mengorganisasikan potensi unsur sekolah secara sistematis untuk mendukung pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah; c. kemampuan menjadi inovator, motivator, fasilitator, pembimbing dan konselor dalam pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah; serta d. kemampuan menjaga, mengendalikan, dan mengarahkan pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah dan menjaga keharmonisan hubungan antar pemeluk agama dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia

dalam kurikulum 13, Permendikbud Nomor 66 Tahun 2013.²⁰²

Telah menjadi contoh teladan yang baik bagi orang lain merupakan nilai dan norma yang dijunjung tinggi di madrasah, berakhlak mulia, terpuji, menjadi panutan merupakan nilai dan norma yang dipraktekkan di madrasah, nilai budaya kerja Kementerian Agama menjadi pengikat perekat sosial antara warga madrasah. Terlihat ketaatan guru terhadap Pancasila dan UUD 1945, ketaatan guru terhadap Undang-undang (UU), ketaatan guru terhadap peraturan pemerintah pengganti undang-undang (Perpu), ketaatan guru terhadap peraturan pemerintah (PP), ketaatan guru terhadap peraturan presiden (Perpres), ketaatan guru terhadap peraturan menteri (Permen), ketaatan guru terhadap peraturan daerah (Perda), ketaatan guru terhadap adat istiadat, kebiasaan, etika, sopan santun di madrasah ini, Guru mensosialisasikan tentang nilai, norma Kementerian Agama kepada seluruh warga madrasah

Telah memberikan pelayanan pembelajaran dengan sikap yang baik merupakan bentuk komunikasi yang diberikan oleh para guru, Guru dapat mensosialisasikan hal-hal baru dalam pembelajaran kepada para murid di kelas, Bersikap terbuka, menerima ide-ide baru masukan untuk perbaikan merupakan salah satu bentuk komunikasi yang baik di madrasah.²⁰³

Dengan demikian betapa pentingnya faktor budaya organisasi dalam memotivasi guru-guru dalam meningkatkan prestasi kerjanya. Karena prestasi kerja merupakan suatu pencapaian hasil kerja seorang pegawai sebagai tanggung jawab atas pekerjaannya. Dengan meningkatnya budaya kerja pada madrasah, sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja guru madrasah Aliyah di provinsi Bengkulu.

²⁰²Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen; Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 62 Tahun 2013 tentang sertifikasi guru dalam jabatan dalam rangka penataan dan pemerataan guru.

²⁰³Khairiah. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Provinsi Bengkulu*.

BAB IV KEPEMIMPINAN DAN KINERJA GURU MADRASAH

49

A. Konseptual Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut menuju pencapaian tujuan. Arah tujuan yang dimaksud adalah dapat mempengaruhi pengikutnya, dalam aktivitas pekerjaan mereka, membangun komitmen mereka untuk tujuan utama, hubungan mereka dengan pengikut lainnya, dan akses mereka ke kerjasama dan dukungan dari unit kerjasama lainnya. Sebagaimana Colquitt, menyebutkan “*define leadership as the use of power and influence to direct the activities of followers toward goal achievement*”.²⁰⁴ Dan ini berfokus pada cara para pemimpin mendapatkan kekuasaan dan pengaruh yang mereka gunakan untuk mengarahkan orang lain dalam organisasi, termasuk melalui negosiasi.²⁰⁵ Fokus pada cara pemimpin benar-benar menggunakan kekuasaan dan pengaruh mereka untuk membantu pengikutnya dalam bekerja untuk mencapai tujuan.

John W. Newstrom *Leadership is the process of influencing and supporting others to work enthusiastically toward achieving objective. it is the critical factor that helps an individual or a group identify its goals, and then motivates and assists in achieving the stated goals.*²⁰⁶ Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja dengan antusias untuk mencapai tujuan. faktor penting membantu seorang individu atau kelompok mengidentifikasi tujuan, dan kemudian memotivasi dan membantu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁰⁷

²⁰⁴Colquitt. (2009). *Op. Cit.*, h. 451

²⁰⁵Setiyati, S. (2014). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi Kerja, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan dan Teknologi dan Kejuruan*, 22(2), 200-206.

²⁰⁶John W. Newstrom. (2011). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior, Thirteenth Edition*, Singapore: Mcgraw-Hill International, h. 171

²⁰⁷Pianda, D. (2018). *Kinerja guru: kompetensi guru, motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah*. CV Jejak (Jejak Publisher).

Sebagaimana Ismail Nawawi menyebutkan kepemimpinan mencakup pengguna pengaruh dan hubungan antar perseorangan dapat mencakup kepemimpinan melalui komunikasi, untuk mempengaruhi harus menggunakan kekuasaan.²⁰⁸ Kekuasaan disini adalah kemampuan seorang pemimpin dalam melaksanakan atau mempengaruhi seseorang, atau kesanggupan mempengaruhi orang lain dalam upaya pencapaian tujuan.

Richard L. Daft "*Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes.*"²⁰⁹ Kepemimpinan adalah hubungan pengaruh mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut yang berniat perubahan nyata serta hasil yang mencerminkan tujuan bersama.

Menurut Schermerhorn *leadership is the process of influencing others and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.*²¹⁰ Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Michael Armstrong and Stephen Taylor, *leadership is no more than exercising such an influence upon others that they which they might not have achieved so readily had they been left to their own devices.*²¹¹ Kepemimpinan adalah tidak lebih dari berolahraga seperti pengaruh mempengaruhi orang lain, karena mereka tidak mungkin mencapai tujuan begitu mudah jika mereka meninggalkan perangk²⁸ sendiri.

Selanjutnya Michael Armstrong menyebutkan *Leadership is the process of getting people to do their best to achieve a desired result.*²¹² Kepemimpinan sebagai proses

²⁰⁸Ismail Nawawi. (2015). *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja, Proses Terbentuknya, Tumbuh kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*, Jakarta: Prenadamedia Group, h. 157

²⁰⁹Richard L. Daft. (2010). *The Leadership Experience*, Ohio: Thomson South-Western, h. 4

²¹⁰Schermerhorn, John et.al. (2010). *Organizational Behavior*. USA: John Wiley & Son, inc. h. 306

²¹¹Michael Armstrong and Stephen Taylor. (2014). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*, USA: KoganPage, h. 322

²¹²Michael Armstrong. (2009). *Armstrong's Handbook, Of Management And Leadership, a guide to managing for results*, USA: Kogan Page, h. 4

mendapatkan orang untuk melakukan yang terbaik untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan

Hughes, Ginnett, Curphy, mendefinisikan sebagai berikut; *Leadership is a holistic spectrum that can arise.*²¹³ Kepemimpinan adalah fenomena yang kompleks yang melibatkan pemimpin, pengikut, dan situasi dalam upaya pencapaian tujuan.

Steven L. McShane dan Marry Ann Von Glinow *Leadership is about influencing, motivating, and enabling others to contribute toward the effectiveness and success of organization of which they are members.*²¹⁴ Kepemimpinan adalah mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi mencapai tujuan.

Achua Lussier menyebutkan *leadership is the process of influencing leaders and followers to achieve organizational objectives through change.*²¹⁵ Kepemimpinan adalah proses pengaruh mempengaruhi pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan.

Menurut Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge *leadership is not value free. in asseeing its effectiveness we need to address the means a leader uses in trying to achieve goals, as well as the content of thoses goals.*²¹⁶ Kepemimpinan bukanlah bebas nilai. dalam menilai efektivitas kita perlu pemimpin untuk mengatasi masalah dalam mencapai tujuan.

Gary Yulk menyebutkan, *leadership is leadership is a subject that has long excited interest among people.*²¹⁷ Kepemimpinan adalah subjek yang memiliki minat tinggi dan bersemangat atas orang-orang yang dipimpinya.

Gary Yulk menjelaskan beberapa definisi menurut para ahli tentang kepemimpinan menurut pandangan para pakar sebagai berikut;

²¹³Hughes, Ginnett, Curphy. (2012). *Leadership, Enhancing The Lessons Of Experience*, Seventh edition, New York: McGraw-Hill Irwin, h.4

²¹⁴Steven L. McShane dan Marry Ann Von Glinow. (2008). *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill Inc., h.420

²¹⁵Achua Lussier. (2010). *Effective Leadership, Fourth Edition*, Canada: Change Learning, h. 383

²¹⁶Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Ibid.*, h. 395

²¹⁷Gary Yulk. (2010). *Leadership in Organizations, Seventh Edition*, New Jersey: Pearson Education, h.19

1. Hemhill dan Coons menyebutkan kepemimpinan adalah “perilaku dari seorang individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama”;
2. D. Katz dan Kahn menyebutkan kepemimpinan adalah “pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin”;
3. Burns “kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya”;
4. Raunch dan Behling kepemimpinan adalah “proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran”,
5. Yacobs dan Jaques kepemimpinan adalah “proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan”,
6. E.H. Schein kepemimpinan adalah “kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptis”,
7. Drath dan Palus kepemimpinan adalah “proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya”,
8. Richard dan Eigel kepemimpinan adalah “cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu”,
9. House kepemimpinan adalah “kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi”.²¹⁸

Fred Luthans menyebutkan, *Leadership is the focus and conduit of most of the other areas of organizational behavior*.²¹⁹ Kepemimpinan merupakan fokus pada saluran dan sebagian besar adalah perilaku mempengaruhi orang lain dalam organisasi.

²¹⁸Yulk, Gary, *Ibid* 21 h. 4

²¹⁹Fred Luthan. (2011). *Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach, 12 th Edition*, New York: McGraw-Hill Irwin, h. 413

Selanjutnya Fred Luthan menambahkan *leadership has probably been written about, formally researched, and informally discussed more than any other single topic.*²²⁰ Kepemimpinan merupakan tulisan tentang, formal dan informal, membahas lebih dari satu topik, seperti; pengantar untuk sebuah artikel terbaru tentang catatan profesor dan murid, sejarawan dan psikolog, manajemen dengan pembicara motivasi, hak politik dan statemen.

Menurut Hellriegel & Slocum menyebutkan *Leadership is the process of developing ideas and a vision, living by values that support those ideas and that vision, influencing others to embrace them in their own behaviors, and making bard decisions about human and other resources.*²²¹ Kepemimpinan adalah proses mengembangkan ide-ide dan visi, dan mempengaruhi orang lain agar hidup dengan nilai yang mendukung ide dan visi, serta merangkul mereka dalam berperil³⁵ 1.

Menurut Neil Thomas, *A leader is the kind of person (with leadership qualities) who has the appropriate knowledge and skill to lead a group to achieve its ends willingly. This section looks at qualities and functions of leadership. Seven qualities of leadership; enthusiasm, integrity, toughness, fairness, warmth, humility, confidence.*²²² Seorang pemimpin adalah jenis orang dengan kualitas kepemimpinannya, yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tepat untuk memimpin sebuah kelompok untuk mencapai tujuan yang rela. bagian ini terlihat pada kualitas dan fungsi kepemimpinan tujuh kualitas kepemimpinan; antusiasme, integritas, ketangguhan, keadilan, kehangatan, kerendahan hati, percaya diri.

Sudarwan kualitas pemimpin dan pendidikan kepemimpinan menyebutkan pemimpin yang efektif adalah orang yang memberi dan mengambil arah yang efektif bagi yang dipimpin dan organisasinya.²²³ Sondang P. Siagian menyebutkan efektivitas kepemimpinan seseorang sangat

²²⁰Fred Luthan. *Ibid.*, h. 413

²²¹Hellriegel & Slocum. (2011). *Organizational Behavior, thirteenth Edition*. 28 SA: South-Western, Cengage Learning, h. 290.

²²²Neil Thomas, *the John Adair Handbook of Management and Leadership*, London: British Library, h. 120-121.

²²³Sudarwan Danim. (2012), *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku MOTivasional, dan Mitos*, Bandung: Alfabeta, h. 30

tergantung pada kemampuannya membaca situasi yang dihadapinya dan menyesuaikan gayanya dengan situasi tersebut sedemikian rupa sehingga ia efektif menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya.²²⁴

Sesuai Glenn dalam Salusu menyebutkan kepemimpinan yang berkualitas ialah memiliki kemampuan atau seni memimpin orang biasa untuk mencapai hasil yang luar biasa.²²⁵ Dengan kualitas kepemimpinan, sehingga mampu mempengaruhi orang yang dipimpinnya dan dapat memberikan totalitas komitmen untuk organisasi,

Sesuai Gary Yukl menyebutkan peran seorang pemimpin diharuskan bertanggungjawab atas segala yang terjadi dalam tim atau unit kerjanya, sekaligus mendorong dan memberikan kewenangan kepada para pengikut agar bertindak sendiri dalam memecahkan masalah. Pemimpin juga berperan mengembangkan pengikutnya, dan dapat melibatkan pembalikan bertahap sebagian besar tanggungjawab kepemimpinan kepada bawahan yang ditunjuk sebagai kemungkinan penerus.²²⁶

Hasil penelitian Sutomo dan Fuad Ali Budiman menyebutkan kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat dan kekuatan moral yang kreatif yang mampu mempengaruhi seorang pekerja untuk berprestasi, hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan dan etos kerja secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada KJKS BMI di Kecamatan Rembang.²²⁷

Penelitian Mahsusi menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi beberapa faktor diantaranya yaitu kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.²²⁸

²²⁴Sondang P. Siagian. (2008). *Teori & Praktek Kepmimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, h. 16-17

²²⁵Salusu. (1996). *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Jakarta: Grasindo, h. 193

²²⁶Gary Yukl, *Ibid.*, h. 165

²²⁷Sotomo dan Fuad Ali Budiman. (2009). *Pengaruh Kepemimpinan dan Etos Kerja Iasلامي Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah Baitul Mal Wat Tamwil di Kecamatan Rembang*, Jurnal Analisis Manajemen, Vol. 4 No. 1 Desember 2009, h. 11

²²⁸Mahsusi. (2010). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi Terhadap Profesionalitas Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru Madrasah Aliyah Di DKI Jakarta*, (Jakarta: Universitas Persada Indonesia YAI, 2010), h. 179

Alma Harris menerangkan tentang kepemimpinan
*If you think about your school or district. I can guarantee that you experience a constant tension. a tension between knowing what is important for the future versus managing the pressures of the present. So often i hear the comment, I agree with distributed leadership, it's simply not going to work with the structures that we have. The real question should be, what type of leadership do we need to secure the best outcomes for young people, and how do we change our structures to make this happen.*²²⁹

Jika berpikir tentang sekolah, maka dapat dijamin akan mengalami ketegangan *constant*. ketegangan antara mengetahui tentang hal yang penting bagi masa depan atau mengelola tekanan saat ini, dengan demikian kepemimpinan didistribusikan, untuk bekerja dengan struktur yang dimiliki. Untuk selanjutnya harus dijawab, jenis kepemimpinan yang dibutuhkan untuk mengamankan hasil yang terbaik bagi orang muda, untuk membuat kepemimpinan yang efektif.

Berdasarkan serangkaian pendapat para ahli tersebut di atas dapat disintesis bahwa kepemimpinan adalah kemampuan atau perilaku seorang pimpinan dalam mempengaruhi, menginspirasi, memotivasi, memfasilitasi, mengkomunikasikan, membimbing dan mengarahkan bawahan agar mereka rela dan bersedia bekerja total agar mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

B. Kepemimpinan dan Prestasi Kinerja Guru Madrasah

Kepemimpinan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh mempengaruhi untuk mengarahkan aktivitas pengikut menuju prestasi kinerja.²³⁰ Sesuai Drucker dalam Armstrong pemimpin efektif dapat mengembangkan organisasi dimasa depan.²³¹

Kepemimpinan yang efektif dan unggul menurut Burt Nanus & Stephen M. Dobbs menjelaskan,

Excellence in leadership is never easily obtained, as is immediately obvious from the many books on leadership in the private and public sector. It is especially difficult to achieve in the context of non profit organizations. Where

²²⁹Alma Harris. (2012). *Distributed Leadership Matters, Perspectives, Practicalities, and Potential*, USA: McGraw, h. 35

²³⁰Colquitt, *Ibid.*, h. 45 ¹³

²³¹Armstrong, *Ibid.*, h. 322

*many of those who must be led (for example, volunteers, board members, and other community leaders) are not on the payroll of the leader's organization and where measures of success are often elusive and controversial. Yet as John Gardner points out, 'skill in the building and rebuilding of community is not just another of the innumerable requirements of contemporary leadership. It is one of the highest and most essential skills a leader can command.'*²³²

Kepemimpinan unggul dan berkualitas sulit diperoleh, seperti terdapat pada banyak buku tentang kepemimpinan di sektor swasta dan public, itu sangat sulit untuk mencapai dalam konteks organisasi nirlaba, banyak dari mereka yang harus memimpin (misalnya, relawan, anggota dewan, dan tokoh masyarakat lainnya) dan tidak di gaji dari organisasi yang dipimpin dan ukuran keberhasilan sering sulit dipahami dan kontroversial.²³³ Oleh karena keterampilan pembangunan masyarakat kembali tidak dihitung sebagai persyaratan kepemimpinan kontemporer, seperti keterampilan tertinggi dan paling penting bagi seorang pimpinan untuk dapat memerintah.

Penelitian Sutono, Budiman, Fuad Ali menunjukkan kepemimpinan (*leadership*) merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif yang mampu mempengaruhi seorang pekerja untuk berprestasi. Bagi seorang muslim lebih dari itu, dia tidak akan bekerja sekadar untuk bekerja, asal mendapat gaji, dapat surat pengangkatan, atau sekedar menjaga gengsi supaya tidak disebut sebagai penganggur. Hal itu disebabkan karena kesadaran bekerja secara produktif serta etos yang tinggi merupakan karakter kepribadian seorang muslim. Kepemimpinan dan ethos kerja secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.²³⁴ Ini berarti semakin tinggi peran dan fungsi kepemimpinan maka

²³²Burt Nanus & Stephen M. Dobbs, *Leaders Who Make A Difference, Essential Strategies For Meeting The Nonprofit Challenge*, h. 49 .

²³³Pianda, D. (2018). *Kinerja guru: kompetensi guru, motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah*. CV Jejak (Jejak Publisher).

²³⁴Sutono dan Budiman, Fuad Ali. (2009). *Pengaruh Kepemimpinan dan Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah Baitul Maal Wat Tamwil di Kecamatan Rembang*. Analisis Manajemen, 4 (1). pp. 11-28. ISSN 1411-1799

semakin tinggi pula kinerja. Abdul Aziz Wahab menyebutkan kepemimpinan sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi.²³⁵

Achmad Sanusi dan M. Sobry Sutikno, menyebutkan kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat, sebab setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membentuk budaya organisasi. Jika memasuki ruang perkantoran suatu organisasi berbeda dengan kantor organisasi lain yang memiliki pemimpin yang berbeda. Fenomena yang kita dapatkan pada suatu organisasi, seperti: etos kerja karyawan, team work, kesejukan, ketenangan, sikap, keramahtamahan, dan integritas, yang kesemuanya menggambarkan kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut dan juga menggambarkan budaya yang ada dalam organisasi.²³⁶ Sehingga dikatakan bahwa melihat kepemimpinan suatu organisasi itu sama dengan melihat budaya yang ada dalam organisasi tersebut, perumpamaannya bagaikan dua sisi mata uang yang memiliki nilai yang sama.²³⁷ Dalam hal ini ada dua konsep berbalik, yaitu: Budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya, dan pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya.

Berdasarkan teori tersebut di atas bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi erat hubungannya supaya termotivasi bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Arah tujuan yang hendak dicapai adalah kepemimpinan dapat mempengaruhi para guru adalah aktivitas kerja para guru, komitmen para guru, dan berfokus pada cara pemimpin mendapatkan pengaruh dalam mengarahkan para guru, termasuk melalui negosiasi dalam mencapai tujuan organisasi. Fungsi dan peran kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja guru seperti dikemukakan di atas adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menginspirasi, memotivasi, mengkomunikasikan,

²³⁵Abdul Aziz Wahab. (2011). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan, Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*, Bandung: IKAPI, Alfabeta, h. 213.

²³⁶Achmad Sanusi dan M. Sobry Sutikno, 2009, *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan Dalam Membentuk Budaya Organisasi Yang Efektif*, Prospect, <https://dansite.wordpress.com/2011/03/22/hubungan-antara-kepemimpinan-dengan-budaya-organisasi>,

²³⁷Mansyur, M. (2020). Studi Korelasional Perilaku Kepemimpinan dan Iklim Kerja dengan Prestasi Kerja Guru Sekolah Menengah Atas. *AL-TADIB*, 12(2), 277-293.

mendefinisi, memberdayakan, proses membimbing dalam hal mengejar mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi, seperti; membuat perencanaan, melaksanakan dan mengevaluasi, perilaku seseorang, proses memfasilitasi dan komitmen serta pelindung kelompok dalam upaya menuju pencapaian sasaran.

Hasil penelitian Khairiah menunjukkan sebagian besar (88,78%) kinerja kepemimpinan Madrasah Aliyah di provinsi Bengkulu masuk kategori baik sekali, sedangkan sisanya yang hanya (11,22%) kinerja guru masuk kategori baik, dengan demikian berarti bahwa secara umum kepemimpinan madrasah aliyah di provinsi Bengkulu sudah tergolong baik sekali.²³⁸

Kepala madrasah Aliyah di provinsi Bengkulu telah memiliki kemampuan membimbing dan mempengaruhi dan mengembangkan guru-guru dalam merumuskan dan mengaktualisasikan serta mengejar ide-ide, visi, misi dan tujuan madrasah; dan kepala madrasah mampu mempengaruhi guru-guru berbuat total komitmen serta merangkul guru-guru dalam berperilaku untuk pencapaian tujuan madrasah, seperti: membuat kebijakan, melaksanakan dan mengevaluasi kebijakan. Sesuai Anne Gold, Jennifer Evans, *Leadership is the process of guiding followers in a certain direction in pursuit of a vision, mission or goals: making and implementing and evaluating policy.*²³⁹ Hellriegel & Slocum *Leadership is the process of developing ideas and a vision, living by values that support those ideas and that vision, influencing others to embrace them in their own behaviors, and making hard decisions about human and other resources,*²⁴⁰

Kepala madrasah memiliki kemampuan memberikan bimbingan kepada para guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya untuk berkontribusi kepada pencapaian tujuan madrasah; Kepala madrasah mampu memberikan bimbingan kepada bawahannya penekanannya kepada

²³⁸Khairiah. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Alyah di Provinsi Bengkulu*

²³⁹Anne Gold, Jennifer Evans. (1998). *Reflecting On School Management, Master Classer In Education Series*, North London: Falmer Press, h. 26

²⁴⁰Hellriegel & Slocum. (2011). *Organizational Behavior, thirteenth Edition*, USA: South-Western, Cengage Learning, h. 290.

kesesuaian dengan kebutuhan madrasah; Kepala madrasah Aliyah mampu melaksanakan proses bimbingan kepada para guru dalam mengelola pembelajaran, sehingga guru-guru tunduk atau mengikuti semua keinginan kepala madrasah Aliyah.²⁴¹ Sesuai Imam Suprayogo kemajuan lembaga pendidikan tergantung pada pemimpinnya. Lembaga pendidikan yang dipimpin oleh seorang yang cakap, banyak ide, dan inovatif maka akan maju demikian pula sebaliknya.²⁴²

Hasil observasi dan wawancara dengan kepala dan guru madrasah Aliyah di provinsi Bengkulu meliputi 10 (sepuluh) Kabupaten/Kota yaitu; (1) Kabupaten Bengkulu Selatan; MAN Manna, MA AL-Qur'aniyah, MA Suka Negeri, MA Talang Tinggi, MA Makrifatul Ilmi, MA Kedurang; (2) Kabupaten Rejang Lebong; MAN Curup, MA Ar-Rahmah, MA Muhammadiyah, MA Muhammadiyah, MA Miftahul Jannah; (3) Kabupaten Kaur; MAN Bintuhan, MA Nasal; (4) Kabupaten Bengkulu Utara; MAN Arga Makmur, MAN Ketahun, MA Darul Ilmi, MA Tarbiyah Islamiyah, MA Darul Naja, MA Al-Um, MA Lais; (5) Kabupaten Lebong; MAN Talang Leak, MAN Lebong, MA Pinang Berlapis; (6) Kabupaten Kepahiang; MAN Kepahiang. MAN 2 Kepahiang. MA Darussalam Kepahiang. MA Munawaroh; (7) Kabupaten Seluma; MAN Seluma, MAS Raudhatul Ulum, MA Masmambang, MA Ar Raudha; (8) Kabupaten Benteng; MAN Insan Cendikia, MA Al Hasanah, MA Nurul Huda, MA Muslim Cendikia, MA Darul Qalam, MA An Nur; (9) Kabupaten Mukomuko; MAN Ipuh, MAN Mukomuko, MA Miftahul Ulum, MA Darul Amal, MA Nuroniyah, MA Al Iman, MA Sumber Makmur; dan (10) Kota Bengkulu; MAN 1 Model, MAN 2, MA Pancasila, MA Darussalam, MA Muhammadiyah, MA Ja Alhaq, dan MA Hidayatul Qomariah.

Secara umum fungsi dan peran kepala madrasah di Bengkulu telah cukup baik sesuai yang diatur dalam Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan. Lampiran (Huruf D nomor 1) setiap sekolah/madrasah dipimpin oleh seorang kepala sekolah/madrasah. dan berfungsi sebagai berikut; (1)

²⁴¹Jerry H. Makawimbang. (2012). *Kepemimpinan Yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, h. 6

²⁴²Imam Suprayogo. (2013). *Pengembangan Pendidikan Karakter*, Malang: UIN-Maliki Press, h. 133

Menjabarkan visi dan misi; (2) Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai; (3) Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan dan kelemahan sekolah/madrasah; (4) Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan; (5) Bertanggungjawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/madrasah; (6) Melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/madrasah. dalam hal sekolah/madrasah swasta pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggaran sekolah/madrasah; (7) Berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat; (8) Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan system pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik; (9) Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik; (10) Bertanggungjawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum; (11) Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervise untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah; (12) Meningkatkan mutu pendidikan; (13) Memberikan teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya; (14) Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah; (15) Membantu, membina dan mempertahankan lingkungan sekolah/ madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan professional para guru dan tenaga kependidikan; (16) Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien dan efektif; (17) Menjalin kerjasama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam dan memobilisasi sumber daya masyarakat; (18) Memberi contoh teladan, tindakan yang bertanggungjawab.²⁴³

²⁴³Permendiknas. Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelola Pendidikan, Lampiran huruf D nomor 1 disebutkan Setiap sekolah/madrasah dipimpin oleh seorang kepala sekolah/madrasah. dan nomor 7 disebutkan Kepala sekolah/madrasah: a. menjabarkan visi ke dalam misi target mutu; b. merumuskan tujuan dan target mutu yang akan

Fungsi Kepala madrasah yang berorientasi kepada peningkatan kinerja atau prestasi kerja guru mencakup sebagai berikut; *Pertama*, menyusun rencana; menyusun mekanisme kerja bersama guru, menjabarkan visi kedalam tujuan dan program madrasah bersama guru, menyusun anggaran madrasah bersama guru dan karyawan, memfokuskan layanan pada pelanggan;

Kedua, melaksanakan rencana; mensosialisasikan visi, misi, tujuan dan program kegiatan kepada warga madrasah, membangun tim untuk melaksanakan program kegiatan madrasah, memberikan dukungan sumberdaya dan suasana untuk pelaksanaan program kegiatan, melakukan inovasi dan kerjasama, mengembangkan kompetensi guru madrasah;

Ketiga, mengendalikan pelaksanaan; mengadakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan program kegiatan

dicapai; c. menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/madrasah; d. membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu; e. bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/madrasah; f. melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/madrasah. Dalam hal sekolah/madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara sekolah/madrasah; g. berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat; h. menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik; i. menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik; j. bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum; k. melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah; l. meningkatkan mutu pendidikan; m. memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya; n. memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah; o. membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan; p. menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif; q. menjalin kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat; r. memberi contoh/ teladan/ tindakan yang bertanggung jawab.

madrasah berdasarkan standar yang telah ditetapkan, melakukan tindaklanjut terhadap hasil monev;

Keempat, mengembangkan prestasi kinerja berkelanjutan; membangun tim pengembangan kinerja berkelanjutan, menyediakan sumberdaya dan pelatihan yang diperlukan, menentukan standar pengembangan prestasi kinerja yang telah dibuat.

Kepala madrasah Aliyah di provinsi Bengkulu secara umum mampu memotivasi para gurunya untuk beraktifitas dalam upaya peningkatan kinerja para guru, memotivasi guru-gurunya untuk berkontribusi terhadap efektivitas,²⁴⁴ agar bekerja keras dalam upaya mencapai prestasi kinerja; agar bersedia bekerja suka rela secara total dalam upaya pencapaian prestasi kinerja; agar melaksanakan program kegiatan madrasah seperti; intra, ekstra dan non kurikuler.

Kepala madrasah mampu mengarahkan para gurunya untuk merumuskan standar operasional prosedur (SOP) pelaksanaan kegiatan pembelajaran; menyusun kriteria ketuntasan minimal (KKM) siswa; untuk melaksanakan proses pembelajaran sesuai ketentuan badan standar nasional pendidikan (BSNP); untuk melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku; untuk menyusun perangkat pembelajaran sebelum mengajar; untuk menekan, memperkecil kertas kerja yang birokratis; untuk memberikan layanan yang cepat tidak berbelit-belit; untuk pendakian ke puncak kemenangan, setiap pemenang akan diberi imbalan atas usaha mereka; untuk dapat menyelesaikan permasalahan pembelajaran dengan cara memberikan kewenangannya kepada para guru

Kepala madrasah mampu mengkomunikasikan hal-hal baru yang menjadikan madrasah tetap hidup dan terus berkembang; melaksanakan sosialisasi visi, misi dan program unggulan madrasah kepada seluruh warga madrasah; menjalin kerjasama dengan orang tua untuk melaksanakan kebijakan madrasah; menjalin kerjasama dengan masyarakat dan pemerintah untuk pengembangan pendidikan madrasah yang lebih baik; mengembangkan prestasi kerja melalui penyediaan sumberdaya pendidikan latihan yang diperlukan; mengambil keputusan dengan cepat dan tepat dalam kondisi mendesak demi keberlangsungan madrasah;

²⁴⁴Steven L. McShane dan Marry Ann Von Glinow. (2008). *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill Inc., h.420

Mengembangkan pandangan yang berpadu atau berpaut pada madrasah; membantu guru melalui kebijakan pengambilan keputusan berpihak kepada pembelajaran; memperkuat kebijakan organisasi ke dalam proses pembelajaran; membuat kebijakan tentang fasilitas yang diperlukan dalam mengelola proses pembelajaran; Inovatif untuk meningkatkan organisasi yang dipimpinnya merupakan ciri-ciri pemimpin yang berkualitas; memberikan inspirasi visi kepada orang lain merupakan salah satu cirri pemimpin yang berkualitas; Memungkinkan orang lain untuk bertindak melalui semangat kerjasama merupakan pimpinan yang berkualitas; Kemampuan kepala madrasah menentukan cara meraih tujuan.²⁴⁵

Kepala madrasah Aliyah di provinsi Bengkulu merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, kekuatan moral kreatif, dan berprestasi dalam tujuan mutu PT.²⁴⁶ Kepala Madrasah beserta unsur pimpinan madrasah di provinsi Bengkulu memberikan dukungan anggaran, motivasi, yang cakap, kaya ide, dan inovatif dalam pengelolahan perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, pengendalian, dan pemecahan masalah. Hal tersebut membawa peningkatan kinerja guru madrasah Aliyah di provinsi Bengkulu.

Peningkatan kinerja guru berdasarkan pada perannya dalam pembelajaran sebagai berikut; (1) guru sebagai perancang pembelajaran (*designer of instruction*); (2) guru sebagai pengelola pembelajaran (*manager of instruction*); (3) guru sebagai pengarah pembelajaran; (4) guru sebagai evaluator (*evaluator of student learning*), guru sebagai konselor; (5) Guru sebagai pelaksana kurikulum Guru dalam pembelajaran yang menerapkan kurikulum berbasis lingkungan.²⁴⁷

Peran guru tersebut dijabarkan sebagai berikut. Guru sebagai perancang pembelajaran (*designer of instruction*)

²⁴⁵Khairiah. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Alyah di Provinsi Bengkulu*

²⁴⁶Sotomo dan Fuad Ali Budiman. (2009). *Pengaruh Kepemimpinan dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah Baitul Mal Wat Tamwil di Kecamatan Rembang*, Jurnal Analisis Manajemen, Vol. 4 No. 1 Desember 2009, h. 11

²⁴⁷ B. Uno, Hamzah. (2008). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, Jakarta: Bumi Aksara, h. 22-28

Depdiknas telah memprogramkan bahan pembelajaran yang harus diberikan guru kepada peserta didik. Guru harus dapat merancang dan mempersiapkan semua komponen dengan mempersiapkan komponen agar berjalan dengan efektif dan efisien dengan waktu yang terbatas.

Pertama, Guru sebagai perancang pembelajaran, dituntut berperan aktif dalam merencanakan PBM dengan memperhatikan berbagai komponen dalam sistem pembelajaran sebagai berikut: (1) Membuat dan merumuskan TIK; (2) Menyiapkan materi yang relevan dengan tujuan, waktu, fasilitas, perkembangan ilmu, kebutuhan dan kemampuan siswa, komprehensif, sistematis dan fungsional efektif; (3) Merancang metode yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi siswa; (4) Menyediakan sumber belajar, dalam hal ini guru berperan sebagai fasilitator dalam pengajaran; (5) Media, dalam hal ini guru berperan sebagai mediator dengan memperhatikan relevansi (seperti juga materi), efektif dan efisien, kesesuaian dengan metode, serta pertimbangan praktis.²⁴⁸

Peran Guru dalam proses pembelajaran juga dituntut mampu merencanakan pembelajaran. Oleh karena perencanaan sebagai patokan, maka guru harus benar-benar merencanakan pembelajaran dengan matang mulai dari mempersiapkan materi, metode, sumber belajar dan media yang digunakan dalam pembelajaran. Dengan perencanaan yang matang, maka mempermudah dan memperlancar proses pembelajaran.

Kedua, Guru sebagai pengelola pembelajaran (*manager of instruction*) Tujuan umum pengelolaan kelas adalah menyediakan dan menggunakan fasilitas bagi bermacam-macam kegiatan belajar mengajar. Sedangkan tujuan khususnya adalah mengembangkan kemampuan siswa dalam menggunakan alat-alat belajar, menyediakan kondisi-kondisi yang memungkinkan siswa belajar, serta membantu siswa untuk memperoleh hasil yang diharapkan. Manajemen kelas yang baik adalah tersedianya kesempatan bagi siswa untuk sedikit demi sedikit mengurangi ketergantungannya pada guru hingga mereka mampu membimbing kegiatannya sendiri. Guru harus mampu menggunakan pengetahuan tentang teori belajar mengajar dari teori perkembangan hingga memungkinkan untuk menciptakan situasi belajar

²⁴⁸ B. Uno, Hamzah. *Ibid.*, h. 22-28

yang baik mengendalikan pelaksanaan pengajaran dan pencapaian tujuan.

Ketiga, Guru sebagai pengarah pembelajaran Guru harus berusaha menimbulkan, memelihara, dan meningkatkan motivasi peserta didik untuk belajar. Dalam hal ini guru mempunyai fungsi sebagai motivator dalam keseluruhan kegiatan belajar mengajar. Sesuai Moon dalam Hamzah B. Uno (2008) sebagai berikut: 1) Membangkitkan dorongan siswa untuk belajar; 2) Menjelaskan secara konkret, apa yang dapat dilakukan pada akhir pengajaran; 3) Memberikan ganjaran terhadap prestasi yang dicapai hingga dapat merangsang pencapaian prestasi yang lebih baik di kemudian hari; dan 4) Membentuk kebiasaan belajar yang baik. Guru sebagai pembimbing harus mengenal dan memahami siswa secara mendalam hingga dapat membantu dalam keseluruhan PBM.²⁴⁹

Keempat, Guru sebagai pembimbing dalam PBM, diharapkan mampu; 1) Menkenal dan memahami setiap peserta didik, baik secara individual maupun kelompok; 2) Membantu tiap peserta didik dalam mengatasi masalah pribadi yang dihadapinya; 3) Memberikan kesempatan yang memadai agar tiap peserta didik dapat belajar sesuai dengan kemampuan pribadinya; dan 4) Mengevaluasi keberhasilan rancangan Acara Pembelajaran dan langkah kegiatan yang telah dilakukannya.²⁵⁰ Dalam proses pembelajaran guru dituntut mampu mengarahkan peserta didik agar dapat menerima materi dan menggali potensinya dengan baik. Dengan berusaha memahami masing-masing karakter peserta didik, sehingga masing-masing peserta didik mampu mengembangkan potensinya secara optimal.

Kelima, Guru sebagai evaluator (*evaluator of student learning*) Tujuan utama penilaian adalah untuk melihat tingkat keberhasilan, efektivitas dan efisiensi dalam proses pembelajaran dan untuk mengetahui kedudukan peserta dalam kelas atau kelompoknya. Dalam hal ini guru harus mengikuti hasil belajar siswa terus-menerus sebagai umpan balik terhadap proses pembelajaran yang dijadikan sebagai titik tolak untuk memperbaiki dan meningkatkan pembelajaran selanjutnya.²⁵¹ Dengan demikian, proses

²⁴⁹ B. Uno, Hamzah. *Ibid.* hal. 23

²⁵⁰ B. Uno, Hamzah. *Ibid.*, hal. 24

²⁵¹ B. Uno, Hamzah. *Ibid.*, hal. 24

pembelajaran terus menerus ditingkatkan untuk memperoleh hasil yang optimal.

Keenam, Guru sebagai konselor Sebagai konselor, guru diharapkan dapat merespon segala masalah tingkah laku yang terjadi dalam proses pembelajaran. Guru dipersiapkan agar: 1) Dapat menolong peserta didik memecahkan masalah-masalah yang timbul antara peserta didik dengan orang tuanya; 2) Bisa memperoleh keahlian dalam membina hubungan yang manusiawi dan dapat mempersiapkan untuk berkomunikasi dan bekerja sama dengan macam-macam manusia.²⁵² Guru diharapkan mampu membantu peserta didik agar dapat mengikuti proses pembelajaran dengan baik. Sehingga, guru harus peka terhadap tingkah laku siswa saat pembelajaran.

Ketujuh, Guru sebagai pelaksana kurikulum Keberhasilan suatu kurikulum sangat tergantung pada faktor kemampuan guru. Karena guru merupakan bertanggung jawab penuh dalam upaya mewujudkan segala sesuatu yang tertuang dalam kurikulum. Berhasil tidaknya implementasi sebuah kurikulum terletak di tangan guru. Dalam implementasi kurikulum, guru harus menempatkan diri sebagai berikut;

1. Pemimpin belajar yaitu guru sebagai perencana, pengorganisasi, pelaksana, dan pengontrol kegiatan belajar peserta didik;
2. Fasilitator belajar yaitu guru sebagai pemberi kemudahan kepada peserta didik dalam melakukan kegiatan belajarnya melalui upaya dalam berbagai bentuk;
3. Moderator belajar yaitu guru sebagai pengatur arus kegiatan belajar peserta didik dan menarik kesimpulan atau jawaban masalah sebagai hasil belajar peserta didik, atas dasar semua pendapat yang telah dibahas dan diajukan peserta didik;
4. Motivator belajar yaitu guru sebagai pendorong peserta didik agar mau melakukan kegiatan belajar. Guru harus dapat menciptakan kondisi kelas yang merangsang peserta untuk mau melakukan kegiatan belajar, baik individual maupun kelompok.
5. Evaluator belajar yaitu guru berkewajiban mengawasi, memantau proses pembelajaran peserta didik dan hasil belajarnya secara komprehensif dan objektif dan

²⁵² B. Uno, Hamzah. *Ibid.*, hal. 24

berkewajiban melakukan upaya perbaikan proses belajar peserta didik baik secara individual maupun kelompok.²⁵³

Menurut E. Mulyasa, guru sebagai pendidik menjadi tokoh, panutan dan identifikasi bagi peserta didik dan lingkungannya.²⁵⁴ Standar kualitas guru sebagai berikut:

1. Tanggung jawab, guru harus mengetahui serta memahami nilai, norma moral dan sosial serta berusaha berperilaku dan berbuat sesuai dengan nilai dan norma tersebut. Guru harus bertanggung jawab terhadap segala tindakannya dalam pembelajaran di sekolah dan dalam kehidupan bermasyarakat;
2. Wibawa, guru harus memiliki kelebihan dalam merealisasikan nilai spiritual, emosional, moral, sosial, dan intelektual dalam pribadinya serta memiliki kelebihan dalam pemahaman ilmu pengetahuan, teknologi dan seni sesuai dengan bidang yang dikembangkan;
3. Mengambil keputusan secara mandiri (*independent*), terutama dalam berbagai hal yang berkaitan dengan pembelajaran dan pembentukan kompetensi, serta bertindak sesuai dengan kondisi peserta didik dan lingkungan. Guru harus mampu bertindak dan mengambil keputusan secara cepat, tepat waktu dan tepat sasaran, terutama berkaitan dengan masalah pembelajaran dan peserta didik, tidak menunggu perintah atasan atau kepala sekolah;
4. Disiplin, dimaksudkan bahwa guru harus mematuhi berbagai peraturan dan tata tertib secara konsisten, atas kesadaran profesional, karena mereka bertugas untuk mendisiplinkan para peserta didik di sekolah, terutama dalam pembelajaran.

Dengan demikian guru dalam menanamkan tanggung jawab, wibawa, mandiri dan disiplin, guru harus memulai dari dirinya sendiri, dalam berbagai tindakan dan perilakunya. Guru sebagai pendidik harus bisa dijadikan sebagai teladan bagi peserta didik. Guru harus melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam proses pembelajaran dengan baik secara efektif, efisien dan ekonomis.

²⁵³B. Uno, Hamzah. *Ibid.*, h. 27

²⁵⁴Mulyasa, E. (2007). *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Bandung. Remaja Rosdakarya, h. 3

C. Cara Kepemimpin Meningkatkan Kinerja Guru

Banyak cara dapat dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan prestasi kinerja para pegawai (guru dan karyawan). Menurut Anoraga, kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung untuk menggerakkan orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin,²⁵⁵ sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas, demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.²⁵⁶ Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan suatu kelompok, menuju pencapaian tujuan.²⁵⁷

Cara pemimpin meningkatkan kinerja guru menurut Supriyati sebagai berikut; (1) sikap kooperatif dan suka membantu; (2) kooperatif dan persuasif orang tua murid; (3) fasilitas yang memadai; (4) minat murid terhadap pelajaran sekolah; (5) murid yang sopan; (6) supervisi membantu; (7) sekolah terorganisir dengan baik; dan (8) kebijakan yang terformulasi dengan baik dari sekolah.²⁵⁸

Seorang pemimpin biasanya dihadapkan pada suatu tim yang apatis atau sehubungan dengan pengalaman manajerialnya yang kurang. Keahlian manajerial dengan kepemimpinan merupakan dua peran yang berbeda.²⁵⁹ Seorang manajer yang baik adalah seorang yang mampu menangani kompleksitas organisasi, dia adalah ahli perencana strategik dan operasional yang jujur, mampu mengorganisasikan aktivitas organisasi secara terkoordinasi, dan mampu mengevaluasi secara reliable dan valid.²⁶⁰ Sedangkan seorang pemimpin yang efektif mampu membangun motivasi guru dan staf, menentukan arah, menangani perubahan secara benar, dan menjadi katalisator

²⁵⁵Anoraga, Pandji. (2003). *Psikologi Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, h. 2

²⁵⁶P. Siagian. (2008). *Teori & Praktek Kepmimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, h. 106

²⁵⁷Daryanto. (2011). *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, Cet ke 1, h. 17

²⁵⁸Supriati. (2003). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Upah Insentif dan Beban Mengajar terhadap Motivasi Kerja Guru di SD 02 Pasuruan*. Tesis, Universitas Wija 27 Putra, h. 37.

²⁵⁹Iskandar, U. (2013). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru*. *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*, 10(1).

²⁶⁰Aan Komariah dan Cepi Triatna. (2005). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, h. 74

yang mampu mewarnai sikap dan perilaku guru dan staf.²⁶¹ Sehingga perilaku kepemimpinan disebut gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi perilaku para guru untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan faktor pendorong mencapai tujuan madrasah secara ekonomis, efektif dan efisien. Husaini Usman menyebutkan tuntutan keefektifan kepemimpinan, baik laki-laki maupun perempuan dapat dilihat dari tugas dan tanggung jawabnya.²⁶² Upaya Kepala madrasah dalam memajukan guru berkinerja baik yaitu dengan melakukan pembinaan kepada guru. Kinerja guru dapat terwujud pada pelaksanaan tugas pembelajaran, karena prestasi kerja dipengaruhi dari pembinaan kepala madrasah. Pembinaan tersebut dilakukan agar guru profesional, melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, efektif dan efisien.²⁶³

Guru profesional, menurut Soedijarto adalah guru yang memiliki kemampuan profesional sebagai berikut: (1) merencanakan program belajar mengajar; (2) melaksanakan dan memimpin kegiatan belajar mengajar; (3) menilai kemajuan kegiatan belajar mengajar; (4) menafsirkan dan memanfaatkan hasil penilaian kemajuan belajar dan informasi lainnya bagi penyempurnaan perencanaan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar.²⁶⁴

Upaya peningkatan kinerja guru profesional tenaga pendidik mutlak diperlukan. Menyikapi pentingnya kinerja guru, pemerintah telah mengesahkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen,²⁶⁵ mengatur hal-hal

²⁶¹Lumintang, C. P. (2016). Lingkungan Kerja, Pelatihan, dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Guru-Guru SMK Negeri 1 Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(1).

²⁶²Husaini Usman. (2008). *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: PT Bumi Aksara, h. 358

²⁶³Budiantono, B. (2008). Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Malang. *Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 6.

²⁶⁴Sukidin, et.al. (2002). *Manajemen Penelitian Tindakan Kelas*. Insan Cendekia, h.1.

²⁶⁵Dalam pasal 14 ayat 1 Undang-Undang Guru dan Dosen, dalam melaksanakan tugas profesinya, guru berhak; (a) memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial; (b) mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja; (c) memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual; (d) memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi; (e) memperoleh dan memanfaatkan sarana dan

berkaitan profesionalitas guru. Kepala sekolah sebagai pemimpin di organisasinya harus mampu memobilisasi sumber daya madrasah terutama guru, seperti perencanaan dan pengevaluasi program madrasah, mengembangkan kurikulum dan pembelajaran, penyediaan sarana dan prasarana, pengelolaan administrasi dan pelayanan siswa, hubungan madrasah dengan masyarakat sekitar dalam upaya penciptaan iklim madrasah yang kondusif. Sebagaimana Paul Hersey dan Ken Blanchard menyebutkan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.²⁶⁶ Kepemimpinan adalah suatu pemberian petunjuk dan pengaruh kepada anggota kelompok atau organisasi dalam melaksanakan tugastugasnya.²⁶⁷ Sehingga kepemimpinan kepala madrasah merupakan faktor pendorong madrasah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah, melalui cara implementasi program-program secara terencana dan bertahap. Dengan demikian kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu membimbing, mendorong, memotivasi dan mengambil keputusan dan prakarsa untuk meningkatkan prestasi kerja guru dan mutu madrasah.²⁶⁸

prasarana pembelajaran untuk menunjang kelancaran tugas keprofesionalnnya; (f) memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan ikut menentukan kelulusan, penghargaan, dan/atau sanksi kepada peserta didik sesuai dengan kaidah pendidikan, kode etik guru, dan peraturan perundang-undangan; (g) memperoleh rasa aman dan jaminan keselamatan dalam melaksanakan tugas; (h) memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi; (i) memiliki kesempatan untuk berperan dalam penentuan kebijakan pendidikan; (j) memperoleh kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi; dan/atau (k) memperoleh pelatihan dan pengembangan profesi dalam bidangnya.

²⁶⁶Paul Hersey dan Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, terj. Agus Dharma (Jakarta: Erlangga, 1995), h. 99.

²⁶⁷Moekijat, *Dasar-Dasar Motivasi* (Bandung: Pioneer Jaya, 2001). 17E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 182.

²⁶⁸E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 182.

BAB V

MOTIVASI KERJA DAN KINERJA

A. Konseptual Motivasi Kerja

Dalam pandangan para ahli terdapat banyak teori membahas tentang motivasi, beberapa di antaranya; Colquitt *motivation is defined as a set of energetic forces that originates both within and outside an employee.*²⁶⁹ Motivasi merupakan satu set kekuatan energik yang berasal baik dari dalam dan dari luar karyawan, terkait memulai kerja usaha, dan menentukan arahnya, intensitas dan ketekunan. Colquitt menambahkan *Motivation is a critical consideration because effective job performance often requires high levels of both ability and motivation.*²⁷⁰ Motivasi adalah pertimbangan penting karena prestasi kerja yang efektif sering memerlukan kemampuan dan motivasi tingkat tinggi.

Woolfolk dalam Colin Marsh menyebutkan *motivation is an internal state that arouses, directs and maintains behaviour.*²⁷¹ Motivasi adalah keadaan internal yang membangkitkan, mengarahkan, baik intrinsik maupun ekstrinsik dalam berperilaku. Luo Lu, *Work motivation can also be thought of as part of the individual's psychological resources.*²⁷² Motivasi merupakan bagian dari sumber daya psikologis individu. Seperti kesejahteraan dan kepuasan kerja sebagai motivasi intrinsik, dan kontribusi positif terhadap depresi sebagai motivasi ekstrinsik. Senada Michael Armstrong, *motivation is the force that energizes, directs and sustains behavior.*²⁷³ Motivasi adalah kekuatan yang memberikan energi, mengarahkan dan memelihara perilaku.

Luthans, *Motivating is the management process of influencing behaviour based on the knowledge of what make*

²⁶⁹Colquitt. (2009). *Op. Cit.*, h. 179

²⁷⁰Colquitt, (2009). *Op. Cit.*,h. 179

²⁷¹Colin Marsh, *Becoming A Teacher, Knowledge, Skill and Issues*, 4th edition, (Australia: Pearson Education Australia, 2008), h. 34

²⁷²Luo lu, *Work Motivation, Job Stress and Employees' Well-being*, *Journal Of Applied Management Studies*: Jun 1999:8.1:ABI/INFORM Global Pg.61, h. 10

²⁷³Michael Armstrong and Stephen Taylor, *A Handbook Of Human Resource Management Practice*, (USA: Cambridge University Press, 2006), h. 169

people tick.²⁷⁴ Motivasi adalah proses manajemen mempengaruhi perilaku didasarkan pada pengetahuan. Seiring dengan persepsi, kepribadian, sikap dan belajar. Motivasi adalah unsur yang sangat penting dari perilaku bekerja.¹

Robert L. Mathis & John H. Jackson menyebutkan, *Motivation is complex and individualized, and managerial strategies and tactics must be broad-based to address the motivation concerns of individuals at work*.²⁷⁵ Motivasi merupakan sifat individual, strategi manajerial dan taktik yang harus dikembangkan untuk fokus dalam pekerjaannya. Mark A. Runco dalam Andrew J. Elliot dkk., *Motivation is recognized in virtually all contemporary definitions of creativity*.²⁷⁶ Motivasi adalah kreativitas. Selanjutnya Luthans menyebutkan *Motivation is the performance*.²⁷⁷ Motivasi adalah proses membangkitkan, memberikan energi, mengarahkan dan memelihara perilaku dalam berkinerja.

Dale H. Schunk dkk., *Motivation is the process whereby goal-directed activity is instigated and sustained*.²⁷⁸ Motivasi adalah proses kegiatan yang diarahkan pada tujuan yang berkelanjutan. Don Hellriegel & John W. Slocum, Jr. *motivation is goal directed*.²⁷⁹ Motivasi adalah keinginan untuk mencapai tujuan. tujuan adalah hasil tertentu yang ingin dicapai. John M. Keller, menyebutkan *Motivation is generally defined as that which explains the direction and magnitude of behavior*.²⁸⁰ Motivasi merupakan arah dan besarnya perilaku dalam bekerja. Bernard Weiner. *The two*

²⁷⁴Luthans, F. *Organisational Behaviour*. 8th ed. (Boston: Irwin McGraw-Hill. 1998), h. 13

²⁷⁵Robert L. Mathis & John H. Jackson, *Human Resource Management, Thirteenth Edition*, (USA:South-Western, Cengage Learning,, 2012), h. 157

²⁷⁶Andrew J. Elliot & Carol S. Dweck, Mark A. Runco, *Handbook Of Competence And Motivation, Edited by Andrew J. Elliot, Carol S. Dweck*, (New York London: The Guilford Press, 2005), h.609

²⁷⁷Luthans, *Organisational Behaviour*. 8th ed. (Boston: Irwin McGraw-Hill. 1998), h. 54

²⁷⁸Dale H. Schunk, Paul R. Pintrich, Judith L. Meece, *Motivation in Education, Theory, Research, and Applications*, (New Jersey: Pearson Educatio International, 2015), h.4

²⁷⁹Don Hellriegel & John W. Slocum, *Organizational Behavior 13th Edition*, (USA: South-Western Cengage Learning, 2008), h. 160

²⁸⁰John M. Keller, *Motivational Design For Learning and Performance, The ARCS Model Approach*, (USA: Springer, 2010), h. 4.

*motivation theories overlap and are involved in the thoughts, feelings and action of both the actor and the observer, within the same behavioral episode.*²⁸¹ motivasi adalah tumpang tindih dan terlibat dalam pikiran, perasaan dan tindakan dari kedua aktor dan pengamat, dalam episode perilaku yang sama

Penelitian Borich & Tombari tentang ruang kelas menunjukkan bahwa motivasi intrinsik hanya berhasil dalam situasi tertentu bagi siswa tertentu. Motivasi ekstrinsik juga perlu digunakan untuk merangsang siswa.²⁸²

Penelitian Koestner & Ryan, memberikan saran yang saling bertentangan tentang penggunaan motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Dalam studi analisis menyimpulkan bahwa imbalan ekstrinsik yang nyata (misalnya, bintang emas, penghargaan mahasiswa terbaik, kehormatan gulungan) yang signifikan dan substansial melemahkan motivasi intrinsik. Mereka berpendapat bahwa bentuk-bentuk motivasi upaya untuk mengontrol perilaku dan menyebabkan persepsi oleh siswa berkurang kesempatan untuk menentukan nasib sendiri.²⁸³

Penelitian Pamela Akinyi Omollo *managers should know that employees are motivated by monetary reward. it is recommended that there is need for manager to have a comprehensive motivation scheme in all aspects of an organization as this is directly proportional to the out put of the employees.*²⁸⁴ Manajer harus tahu bahwa karyawan termotivasi oleh imbalan. Dan direkomendasikan bahwa perlu adanya manajer memiliki skema motivasi komprehensif dalam semua aspek dari suatu organisasi karena ini adalah berarti lurus dengan out put dari karyawan.

Penelitian Lipsey Samuel Appiah Kwapong dkk.,

Study confirms a significant positive correlation between motivation and performance among teaching staff of Ghanaian polytechnics, $r(408) = 0.892, P < 0.05$. in this

²⁸¹ Andrew J. Elliot & Carol S. Dweck, *Handbook Of Competence And Motivation*, (New York: Guilford Press, 2005), h. 79

²⁸² Colin Marsh, *Becoming A Teacher, Knowledge, Skill And Issues*, 4th edition, (Australia: Pearson Education Australia, 2008), 34

²⁸³ Colin Marsh, *Ibid.*, 35

²⁸⁴ Pamela Akinyi Omollo, *Effect Motivation On Employee Performance Of Commercial Banks In Kenya: A Case Study Of Kenya Commercial Bank In Migori County*, *International Journal Of Human Resource Studies*, ISSN 2162-3058, 2015, Vol. 5. No.2, h. 87

*respect, motivation accounts for 79.5% of the variation in performance. Moreover, highest education attained and the research experience of teaching staff influence both motivation and performance. This means that teaching staff of polytechnics in ghana can maximise their motivation and performance by improving their education and research experience.*²⁸⁵

Penelitian menegaskan korelasi positif yang signifikan antara motivasi dan kinerja di antara staf pengajar politeknik Ghana, $r(408) = 892$, $P < 05$. dalam hal ini, menyumbang motivasi untuk 79,5% dari variasi dalam kinerja. Selain itu, pendidikan tertinggi yang ditamatkan dan pengalaman penelitian staf pengaruh ajaran baik motivasi dan kinerja. ini berarti bahwa staf pengajar dari politeknik di ghana dapat memaksimalkan motivasi dan kinerja mereka dengan meningkatkan pengalaman pendidikan dan penelitian mereka.

Seseorang yang termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan produksi kerjanya, dimana tempat ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam bekerja. Sebagaimana siswanto menyebutkan, motivasi seseorang akan ditentukan motivatornya, yang meliputi: prestasi (*Achievement*), penghargaan (*Recognition*), tantangan (*Challenge*), tanggungjawab (*Responsibility*), pengembangan (*Development*), keterlibatan (*Involvement*), dan kesempatan (*Opportunity*).²⁸⁶

Hubungan motivasi dengan kinerja guru adalah motivasi melibatkan tujuan yang memberikan dorongan dan arahan untuk tindakan, pandangan kognitif, motivasi bersatu tentang pentingnya tujuan. Motivasi membutuhkan aktivitas fisik (membutuhkan usaha, ketekunan dan tindakan nyata lainnya) atau mental (tindakan kognitif seperti perencanaan, latihan, pengorganisasian, pemantauan, membuat keputusan, pemecahan masalah, dan menilai kemajuan).

19

²⁸⁵Lipse Samuel Appiah Kwapong dkk., *The Effect Of Motivation On The Performance Of Teaching Staff In Ghanaian Polytechnics: The Moderating Role Of Education And Research Experience*, Global Journal Of Human Resource Mmanagement, Vol. 3, No. 6, pp. 30-43, November 2015

²⁸⁶Hasibuan, Malayu SP., *Organisasi Dan Motivasi*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), hh. 137

Akhirnya aktivitas motivasi untuk menuju tujuan merupakan penting dan seringkali sulit karena melibatkan komitmen dan mengambil langkah pertama, tetapi proses motivasi sangat penting untuk mempertahankan tindakan. Banyak tujuan utama jangka panjang seperti mendapat gelar, pekerjaan yang baik, dan menyimpan uang untuk pensiun. Dan banyak diketahui tentang motivasi yang menentukan bagaimana orang menanggapi kesulitan, masalah, kegagalan, dan kemunduran, harapan, atribusi, emosi dan mempengaruhi membantu orang mengatasi kesulitan dan mempertahankan motivasi. Dengan kata lain ketika motivasi ada, maka akan mendapatkan hasil dan prestasi yang lebih besar dan lebih baik untuk mencapai tujuan yaitu peningkatan kinerja guru yang berkelanjutan.

Berdasarkan serangkaian pendapat para ahli tersebut di atas dapat disintesis motivasi kerja merupakan kekuatan energi; keinginan, kemauan, dorongan, daya perangsang dan semangat kerja yang berasal dari dalam diri dan dari luar diri atau kecenderungan orang untuk menggerakkan dan membangkitkan energi prima yang mereka miliki agar pekerjaan yang harus ditangani maksimal dapat tercapai secara efektif dan efisien.

B. Motivasi Kerja dan Prestasi Kinerja Guru

Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas seseorang. Tanpa adanya motivasi dari para guru atau pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan madrasah maka tujuan yang telah ditetapkan akan sulit tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para guru atau pegawai maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan madrasah dalam mencapai tujuannya yaitu peningkatan kinerja guru dalam mewujudkan lulusan Madrasah yang berkualitas.

Amirullah dan Hanafi menyebutkan motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.²⁸⁷ Kaitannya dengan guru, Nur Syam menyebutkan bahwa guru adalah motivator penting di dalam proses pembelajaran, dalam hal ini peran guru

²⁸⁷Amirullah, dan Hanafi, Rindyah, *Pengantar Manajemen*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2002), h.146

menempati posisi sentral, jika di ibaratkan murid adalah seorang pendaki yang belum tahu arah yang akan dilalui, ketika mereka tidak memiliki *guider* yang baik maka ia akan tersesat, agar tidak tersesat, maka membutuhkan seorang pemandu yang professional agar sampai ke tujuan pendakian. Selanjut Nur Syam menambahkan motivasi kerja ini dimaksudkan untuk memberikan daya perangsang kepada guru yang bersangkutan agar guru tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya,²⁸⁸ Demikian pula halnya Sirajuddin (Rektor IAIN Bengkulu) disampaikan pada acara peningkatan mutu dosen tanggal 8 April 2015 di IAIN Bengkulu "Tumbuhkan motivasi (semangat, kegigihan, kerja keras, berkarya dan terampil) dalam diri kita setiap saat baik dalam jaga maupun dalam tidur melalui mimpi sekalipun".²⁸⁹

Sedangkan Robbins motivasi kerja merupakan suatu keinginan untuk berusaha sekuat-kuatnya mencapai tujuan organisasi. Motivasi secara umum berhubungan dengan segala usaha untuk mencapai tujuan, sedangkan tujuan organisasi dapat merefleksikan kepentingan tunggal yang berhubungan dengan perilaku dalam pekerjaan.²⁹⁰

Untuk memenuhi madrasah yang berkualitas memerlukan kekuatan energik yang berasal baik dari dalam (*instrinsik*) dan maupun dari luar (*ekstrinsik*) para guru madrasah, terkait dalam memulai kerja dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya sebagai guru, serta menentukan arahnya, intensitas dan ketekunannya.²⁹¹ Dan bagi guru madrasah motivasi merupakan hal sangat penting karena prestasi kerja yang efektif memerlukan kemampuan dan motivasi tingkat tinggi.

Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya kinerja seseorang. Tanpa adanya motivasi untuk bekerja bagi kepentingan madrasah maka tujuan yang telah ditetapkan akan sulit tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan madrasah dalam mencapai tujuannya yaitu peningkatan

²⁸⁸Nur Syam, (2014).*Ibid.*, h. 47

²⁸⁹Sirajuddin, *dalam Pengarahan dan Pembinaan terhadap Dosen dan pegawai*, IAIN Bengkulu: 2015, Tgl 8 April 2015.

²⁹⁰Robbins, *Perilaku Organisasi, Alih bahasa Pujaatmaka*,(Jakarta: Pren Halindo, 1996)

²⁹¹Colquitt, *Ibid.*, h. 179

kinerja.²⁹² Sebagaimana Vern Jones & Louise Jones menyebutkan bahwa perasaan dan persepsi individu di kelas adalah isu penting yang mempengaruhi motivasi dan prestasi kinerja.²⁹³ Selanjutnya Vern Jones & Luise Jones menyebutkan hubungan guru - murid yang positif merupakan faktor penting yang mempengaruhi motivasi dan prestasi.²⁹⁴

Faktor motivator meliputi: prestasi (*Achievement*), pengakuan (*Recognition*), tantangan (*Challenge*), tanggung jawab (*Responsibility*), kemajuan (*advencement*), pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*); a) prestasi (*achievment*) adalah kebutuhan untuk memperoleh prestasi di bidang pekerjaan yang ditangani. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai kebutuhan "need" dapat mendorongnya mencapai sasaran; b) pengakuan (*recoqnition*) adalah kebutuhan untuk memperoleh pengakuan dari pimpinan atas hasil karya/hasil kerja yang telah dicapai; c) tanggung jawab (*responsibility*) adalah kebutuhan untuk memperoleh tanggung jawab dibidang pekerjaan yang ditangani; d) kemajuan (*advancement*) adalah kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karier (jabatan); e) pekerjaan itu sendiri (*the work it self*) adalah kebutuhan untuk dapat menangani pekerjaan secara aktif sesuai minat dan bakat; f) kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*) adalah kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karier.²⁹⁵

Frederick Herzberg memilah herarki kebutuhan maslow menjadi kebutuhan tingkat rendah (fisiologis, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (penghargaan dan aktualisasi diri), bahwa karakter baik untuk memotivasi seseorang adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.²⁹⁶ Selanjutnya Herzberg menambahkan ada dua

²⁹²Fahmi, A., & Hariasih, M. (2017). Pengaruh Motivasi, Pengalaman Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja Guru SMK Muhammadiyah 1 Ngoro Jombang. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan)*, 2(2), 81-90.

²⁹³Vern Jones & Louise Jones, *Manajemen Kelas Komprehensif*, Edisi Bahasa Indonesia, Edisi ke 9, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), h. 71

²⁹⁴Vern Jones & Louis Jones, *Ibid*, h. 66

²⁹⁵Wardana, D. S. (2013). Motivasi berprestasi dengan kinerja guru yang sudah disertifikasi. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 1(1), 98-109.

²⁹⁶Hasibuan, Malayu SP. *Organisasi Dan Motivasi*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), h. 115-116

faktor ekstrinsik dan instrinsik yang mempengaruhi seseorang bekerja. Faktor instrinsik merupakan faktor kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan prestasi atau hasil kerja individu.

Hasil penelitian khairiah terhadap 50 lembaga madrasah Aliyah negeri/swasta dengan jumlah guru populasi 976 guru dan sampel sebanyak 97 guru menunjukkan,²⁹⁷ sebagian besar kinerja guru dalam membuat perencanaan pembelajaran, dalam melaksanakan pembelajaran, dan dalam melakukan evaluasi/ penilaian hasil pembelajaran secara umum kinerja guru madrasah Aliyah di provinsi Bengkulu sudah tergolong baik.²⁹⁸ Dan melalui wawancara dan observasi terhadap kepala dan guru pada 50 MA N/S, menunjukkan bahwa sudah ada motivasi kerja dari dalam para guru (*instrinsik*), seperti; guru telah memahami dan menyusun serta melaksanakan tugas pokok fungsi merupakan tanggungjawab guru; Guru bertanggungjawab atas pekerjaannya; Dorongan untuk mengungguli orang lain dalam pekerjaan; Guru senang bekerja di madrasah ini dengan gaji dan upah yang diterima; Senang bekerja sebagai guru karena sesuai dengan kompetensi saya; Antusias dalam meningkatkan prestasi kinerja; Tekun; bersemangat dalam peningkatan prestasi kinerja; Mengutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan; Memahami, melaksanakan uraian kerja dalam upaya peningkatan kinerja; Bersemangat untuk mendapatkan informasi terkini dalam upaya membangun kinerja guru untuk meningkatkan prestasi kinerja; Menentukan target pelaksanaan pekerjaan, Terlibat baik pikiran, perasaan maupun tindakan untuk mencapai suatu hasil kinerja yang baik di madrasah; Membangkitkan energi untuk melakukan pekerjaan dengan baik untuk mencapai hasil yang baik di madrasah; Guru berkeinginan membangkitkan semangat meningkatkan sikap gigih dan ambisi untuk mencapai prestasi yang baik; Guru antusias meningkatkan budaya kerja Kementerian Agama; kerja keras, kerja cerdas, kerja ikhlas dalam mencapai prestasi kinerja di madrasah, dan Melakukan pekerjaan dengan baik

²⁹⁷Khairiah. (2017) *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Provinsi Bengkulu.*

²⁹⁸Khairiah. (2017) *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Provinsi Bengkulu.*

dan benar, sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan.²⁹⁹

Secara umum ekstrinsik (*hygienes*) telah terjalin hubungan interpersonal antara atasan dengan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondisi kerja dan kehidupan pribadi, juga berpengaruh pada prestasi kinerja guru madrasah Aliyah seperti; Pengakuan dari berbagai pihak merupakan daya perangsang dalam bekerja; Guru melakukan suatu pekerjaan yang baik dan benar dengan harapan akan mendapatkan imbalan; Guru melakukan pekerjaan selalu berkaitan dengan tujuan madrasah; Melakukan proses pembelajaran dengan intensitas supaya mendapatkan pujian dari pekerjaan; Melakukan proses kegiatan intensitas karena khawatir akan dikenakan tindakan indisipliner oleh lembaga madrasah; Merasa gelisah jika pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan belum selesai; Mengembangkan, meningkatkan pengetahuan, keterampilan supaya dihargai pimpinan teman sejawat; Guru berkeinginan sekuat-kuatnya terampil untuk mendapatkan imbalan; Guru berkeinginan meningkatkan prakarsa, prestasi kinerja pembelajaran apabila diberlakukannya pemberian penghargaan atau imbalan; Guru merasa puas dengan budaya kerja, kondisi kerja, status yang dimiliki dalam madrasah ini; Guru mengerjakan pekerjaan karena didorong oleh kondisi fisik pekerjaan yang baik; Guru meningkatkan hubungan interpersonal antara atasan, rekan kerja, bawahan; Guru melakukan pekerjaan karena didorong

²⁹⁹Dalam pasal 14 ayat 1 Undang-Undang Guru dan Dosen, dalam melaksanakan tugas profesinya, guru berhak; (a) memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial; (b) mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja; (c) memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual; (d) memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi; (e) memperoleh dan memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran untuk menunjang kelancaran tugas keprofesionalnnya; (f) memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan ikut menentukan kelulusan, penghargaan, dan/atau sanksi kepada peserta didik sesuai dengan kaidah pendidikan, kode etik guru, dan peraturan perundang-undangan; (g) memperoleh rasa aman dan jaminan keselamatan dalam melaksanakan tugas; (h) memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi; (i) memiliki kesempatan untuk berperan dalam penentuan kebijakan pendidikan; (j) memperoleh kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi; dan/atau (k) memperoleh pelatihan dan pengembangan profesi dalam bidangnya.

oleh persahabatan antara kepala madrasah, guru, warga madrasah; Guru disiplin dengan menaati tata nilai dan norma-norma sosial serta kebijakan administrasi yang ada di madrasah; Guru meningkatkan mutu penyelia antara atasan, rekan kerja, bawahan melalui dukungan supervisi atau pelatihan; Guru melaksanakan pekerjaan karena khawatir akan dikenakan tindakan indisipliner oleh kepala madrasah; Guru tekun, bekerja keras karena menganggap bagian dari tim dengan tekad tidak menginginkan kelompoknya berpenampilan buruk; dan Guru mengharapkan kehidupan pribadi yang lebih baik dengan mendapatkan penghargaan dari atasan atas segala hasil prestasi kinerja.³⁰⁰

Dari uraian dan penelitian tersebut di atas dapat disimpulkan secara teoritik bahwa terdapat pengaruh positif dari motivasi kerja guru terhadap kinerja guru, artinya semakin tinggi motivasi kerja guru maka akan semakin tinggi kinerja guru dan sebaliknya semakin rendah motivasi kerja guru akan semakin rendah pula kinerja guru.

C. Hal-hal yang Membuat Motivasi Kerja Guru Meningkat

Kepala madrasah efektif yang bersikap konstruktif terhadap situasi dan kondisi madrasah. Dituntut memiliki kemampuan mendengar dan menghargai pendapat orang lain serta memberikan kepercayaan kepada semua warga madrasah, sehingga memberikan dampak positif terhadap perkembangan lembaga madrasah yang dipimpinya, sekaligus memberikan kesempatan kepada semua pihak menyelesaikan permasalahannya masing-masing.³⁰¹ Sehingga guru melaksanakan pekerjaan sesuai yang dibebankan kepadanya dengan baik dan benar secara efektif.

Hal-hal yang membuat motivasi kerja guru meningkat sebagai berikut: *Pertama*, Kepala madrasah sebagai pendidik, menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan proses belajar mengajar, sekaligus memperhatikan tingkat kompetensi para gurunya, dengan senantiasa berusaha memfasilitasi dan

³⁰⁰Khairiah. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Alyah di Provinsi Bengkulu*

³⁰¹Fahmi, A., & Hariasih, M. (2017). Pengaruh Motivasi, Pengalaman Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja Guru SMK Muhammadiyah 1 Ngoro Jombang. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan)*, 2(2), 81-90.

mendorong para guru secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan proses belajar mengajar dapat berjalan secara efektif dan efisien di madrasahnyanya,³⁰² sebagaimana di atur Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala madrasah/sekolah.³⁰³

³⁰²Verawati, R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri (Man) Lubuk Alung. *Journal of Economic and Economic Education*, 4(2), 296-307.

³⁰³Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala madrasah/sekolah. Lampirannya menyebutkan. A. Kualifikasi. Kualifikasi Kepala Sekolah Menengah Atas/ Madrasah Aliyah sebagai berikut: (1) Bersatatus sebagai guru Sekolah Menengah Atas/ Madrasah Aliyah; (2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru Sekolah Menengah Atas/ Madrasah Aliyah; dan (3) Memiliki sertifikat kepala Sekolah Menengah Atas/ Madrasah Aliyah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah. B. Memiliki kompetensi sebagai berikut; (1) Memiliki Kompetensi Kepribadian, meliputi kompetensi; a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas sekolah/ madrasah; b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/ madrasah; d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah; dan f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan; (2) Memiliki kompetensi Manajerial, meliputi kompetensi; a) Mampu menyusun perencanaan sekolah/ madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan; b) Mengembangkan organisasi sekolah/ madrasah sesuai kebutuhan; c) Memimpin sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal; d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif; e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal; g) Mengelola sarana prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; h) Mengelola hubungan sekolah/ madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan, ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah; i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan peempatan, pengembangan kapasitas peserta didik; j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; k) Mengelola keuangan sekolah/ madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; l) Mengelola ketatausahaan sekolah/ madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah; m) Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/ madrasah; n) Mengelola system informasi sekolah/ madrasah dalam rangka penyusunan program dan pengambilan keputusan; o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/

Kedua, Kepala madrasah sebagai manajer, telah memfasilitasi dan memberikan kesempatan kepada para guru melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan dimadrasah seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan diskusi profesional melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan lainnya, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan yang diselenggarakan pihak lain.³⁰⁴ Sebagaimana di atur Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala madrasah/sekolah.

Ketiga, Kepala madrasah telah menjadi administrator khususnya berkenaan pengolahan keuangan, karena untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar madrasah mengalokasikan anggaran, untuk peningkatan kompetensi tentunya mempengaruhi tingkat kompetensi guru. Kepala madrasah senantiasa mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.³⁰⁵

madrasah; p) Melakukan monitoring , evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindaklanjutnya; (3) Memiliki kompetensi kewirausahaan; a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/ madrasah; b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/ madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif; c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/ madrasah; d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/ madrasah; e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola dalam kegiatan produksi/ jasa sekolah/ madrasah sebagai sumber belajar peserta didik; (4) Memiliki kompetensi supervisi, memiliki kompetensi; a) Merencanakan program supervise akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; b) Melaksanakan supervise akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervise yang tepat; c) Menindaklanjuti hasil supervise akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; dan (5) Memiliki kompetensi social, meliputi kompetensi; a) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/ madrasah; b) Berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyarakatan; c) Memiliki kepekaan social terhadap orang atau kelompok lain.

³⁰⁴Baihaqi, M. I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MA Ma'arif Selorejo Blitar. *Konstruktivisme: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 7(2), 97-106.

³⁰⁵Hamidi, H., Nuzuwar, N., & Nurmal, I. (2019). Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator dan Supervisor. *Alignment: Journal of Administration and Educational Management*, 2(1), 39-47.

Keempat, Kepala madrasah telah menjadi sebagai penyedia. Untuk mengetahui tingkat kemampuan guru melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media pembelajaran yang digunakan dan ketertiban siswa dalam proses pembelajaran.³⁰⁶ Sebagaimana di atur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala madrasah/sekolah.

Kelima, Kepala madrasah sebagai pemimpin. Menumbuhkembangkan kreativitas sekaligus mendorong peningkatan kompetensi guru. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, kepala madrasah sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala madrasah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifatnya yaitu berwibawa, jujur, percaya diri, tanggung jawab, komunikatif, dan berani dalam mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil dan keteladanan.³⁰⁷ Sebagaimana di atur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala madrasah/sekolah.

Keenam, Kepala madrasah sebagai pencipta iklim kerja. Budaya dan iklim kerja yang kondusif memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerja secara unggul, yang disertai usaha untuk menunjukkan kompetensinya;³⁰⁸

Ketujuh, Kepala madrasah sebagai wirausahawan. Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala madrasah senantiasa dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komperatif, serta memanfaatkan

³⁰⁶Akbar, S. (2010). Evaluasai sistem informasi akuntansi penerimaan dan pengeluaran kas dana program bantuan operasional sekolah (BOS) dan bantuan operasional pendidikan (BOP) sebagai penyedia informasi untuk pengendalian internal pada sekolah menengah pertama negeri (SMPN) 171 Jakarta.

³⁰⁷Bafadal, I. (2016). Penilaian Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran Dalam Rangka Peningkatan Akuntabilitas Sekolah. *Manajemen Pendidikan*, 25(1), 1-9.

³⁰⁸Nasution, I. (2011). Kompetensi Guru dan Peranan Kepala Sekolah. *Visipena Journal*, 2(2), 51-57. Baca Juga: Proboretno, D. (2020). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam rangka penciptaan iklim kerja di MTs Surya Buana Malang. *SKRIPSI Mahasiswa UM*.

sumber daya dan tantangan sebagai peluang. Kepala madrasah dengan sikap kewirausahaan yang kuat berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif dalam lembaga yang ia pimpin, termasuk perubahan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.³⁰⁹

Kedelapan, Kepemimpinan Kepala madrasah meningkatkan kinerja guru sangat menentukan keberhasilan dan produktivitas kerja. Perilaku kepemimpinan kepala madrasah telah mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa persahabatan, dekat dengan warga madrasah dan penuh pertimbangan baik individu maupun kelompoknya.³¹⁰ Perilaku kepala madrasah diorientasikan secara langsung dalam peranan dan tugas-tugas guru. Perilaku kepala madrasah yang positif dapat mendorong, mengarahkan dan memotivasi seluruh warga madrasah untuk berkerjasama dengan baik dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah.³¹¹ Sebagai pemimpin madrasah, Kepala madrasah memainkan peran penting dalam keberhasilan atau kegagalan. Handoko menyebutkan kepala sekolah harus mampu memahami dan menghadapi berbagai masalah dan menyelesaikan secara cepat, tepat dan benar serta terbuka menerima saran, kritikan, ide-ide pembaharuan konstruktif.³¹²

Dengan demikian beberapa hal yang telah dilakukan oleh kepemimpinan kepala madrasah secara efektif yang bersikap konstruktif terhadap situasi dan kondisi madrasah, sehingga telah memberikan dampak positif terhadap perkembangan guru dan lembaga madrasah yang dipimpinnya.

D. Strategi Membangun Motivasi Kerja Guru.

Strategi merupakan suatu cara atau teknik yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam pencapaian tujuan

³⁰⁹Winario, M., & Irawati, I. (2019). PENGARUH KEPALA SEKOLAH YANG BERJIWA WIRAUSAHA TERHADAP PENGEMBANGAN SEKOLAH. *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, 1(1), 19-28.

³¹⁰Puspitasari, N. (2015). Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru (study kasus smk batik 1 Surakarta). *Jurnal Informa*, 1(1), 27-36.

³¹¹Iskandar, U. (2013). Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru. *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*, 10(1).

³¹²Handoko, T., Hani, 1998, *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Liberty, 1998), h. 41

yang diinginkan. Atau upaya seseorang pemimpin dalam mencapai tujuan. Sebagaimana Akdon (2007), menyebutkan strategi adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi perusahaan.³¹³ Strategik adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*).³¹⁴ Glueck dan Jauch dalam Yakub menyebutkan strategi adalah rencana yang disatukan, memperluas dan terintegrasi, melalui pelaksanaan yang tepat, sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan strategi efektif dalam mencapai sasaran. Proses manajemen strategis ialah cara strategis para perencana menentukan sasaran dan mengambil keputusan.³¹⁵ Dengan demikian strategi dalam penulisan ini adalah suatu cara atau upaya-upaya tertentu yang diterapkan kepala madrasah dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepala madrasah sebagai pemimpin, telah memiliki kepribadian yang kuat, memahami kondisi guru dan tenaga kependidikan lainnya, mempunyai program jangka pendek, menengah dan jangka panjang, memiliki visioner, mampu memberikan motivasi, mengambil keputusan dengan tepat dan bijaksana serta mampu berkomunikasi semua warga madrasah dengan baik.³¹⁶ Sebagaimana Jennifer M. George, Gareth R. Jones menyebutkan kepala madrasah sebagai kepemimpinan manajemen mempunyai prinsip dan praktek pemberdayaan, kepercayaan, kemudahan kerja, penyederhanaan akses dalam pencapaian mutu Pendidikan.³¹⁷

³¹³Akdon. *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, cet.2. (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 4

³¹⁴Drucker dalam Akdon. *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, cet.2. (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 4

³¹⁵Yacob, Muslem, *Strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan perpustakaan pada SMA Negeri Banda Aceh*, Tesis Program Administrasi Pendidikan, Pascasarjana UNSYIAH, Banda Aceh. 2012, h. 16. Baca juga: Yakub. *Pengantar Sistem informasi*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), h. 16

³¹⁶Yanto, M., & Fathurrochman, I. (2019). Manajemen kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, 7(3), 123-130.

³¹⁷Jennifer M. George, Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behaviour, Sixth Edition*, h. 183 baca juga John W.

Kepala madrasah pada hakikatnya adalah guru yang diberi tugas tambahan memimpin penyelenggaraan organisasi madrasah.³¹⁸ Oleh sebab itu harus memiliki strategi pengembangan madrasah, tugas-tugas kepala madrasah bukan hanya mengatur dan melakukan proses belajar mengajar, melainkan juga mampu menganalisis berbagai persoalan, mampu memberikan pertimbangan, cakap dalam memimpin dan bertindak dalam berorganisasi, mampu berkomunikasi baik lisan maupun tulisan, partisipatif dan cakap dalam menyelesaikan persoalan dengan baik.³¹⁹ Kepala Madrasah di Provinsi Bengkulu merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, kekuatan moral kreatif, dan berprestasi dalam tujuan mutu pendidikan

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut mempunyai kemampuan antara lain: 1) mempunyai sifat-sifat kepemimpinan; 2) mempunyai harapan tinggi (*high expectation*) terhadap sekolah; 3) mampu mendayagunakan sumber daya sekolah; dan 4) profesional dalam bidang tugasnya.³²⁰

Kepala madrasah professional memiliki paradigma manajemen pendidikan,³²¹ sehingga dapat memberikan dampak positif dan perubahan dalam pembaharuan sistem pendidikan di madrasah, seperti efektifitas pendidikan, kepemimpinan madrasah yang kuat, pengelola sumber daya kependidikan yang efektif orientasi pada peningkatan mutu, *team work* yang kompak, cerdas dan dinamis, kemandirian, partisipatif dengan warga madrasah dan lingkungan masyarakat, keterbukaan, manajerial, inovatif, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif, dan antisipasi terhadap

Newstrom, *Human Behavior at Work, Organizational Behavior, Thirteenth Edition*, (Singapore: Mcgraw-Hill International, 2011), h. 171

³¹⁸Umar, S., & Wahyudi, W. *Strategi Kepala Madrasah sebagai Pemimpin dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Doctoral dissertation, Tanjungpura University).

³¹⁹Sotomo dan Fuad Ali Budiman, *Pengaruh Kepemimpinan dan Etos Kerja Iasلامي Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah Baitul Mal Wat Tamwil di Kecamatan Rembang*, Jurnal Analisis Manajemen, Vol. 4 No. 1 Desember 2009, h. 11

³²⁰Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 63

³²¹Khairiah, K. (2019). Trust, Justice, Ethics and Job Performance in Islamic Perspectives on Education Personnel from The Bengkulu State Religion Institute (IAIN). *Al-Ulum*, 19(2), 463-481.

kebutuhan serta akuntabilitas.³²² Suatu lembaga pendidikan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan maka kepala madrasah harus mempunyai suatu strategi untuk menjalankan organisasi dalam mencapai tujuan. Kepala madrasah sebagai pemimpin melaksanakan gerak kekuasaan mempunyai strategi pada arahan aktivitas untuk jajaran bawahan dalam pencapaian tujuan secara efektif.³²³

Akdon mengemukakan strategi kepala madrasah merupakan konseptualisasi diimplementasikan berupa: (1) Sasaran-sasaran jangka panjang atau tujuan-tujuan organisasi; (2) Kendala-kendala luas dan kebijakan yang ditetapkan sang pemimpin atau yang diterima dari pihak atasannya, yang membatasi skope aktivitas organisasi bersangkutan; dan (3) Kelompok rencana-rencana dan tujuan-tujuan jangka pendek yang telah diterapkan dengan ekspekstasi akan diberikannya sumbangsih dalam mencapai sasaran organisasi.³²⁴ Lebih lanjut Akdon mengatakan implikasi dan eksistensi strategi tersebut maka strategi dapat dinyatakan sebagai sarana untuk mencapai tujuan akhir (sasaran), tetapi strategi sendiri bukan sekedar suatu rencana, tetapi strategi harus bersifat menyeluruh dan terpadu.³²⁵

Kepala madrasah sebagai pemimpin organisasi pendidikan harus memiliki kredibilitas tinggi yang mempunyai strategi-strategi kepemimpinan tertentu,

³²²Khairiah, S., & Sirajuddin, S. (2019). The Effects of University Leadership Management: Efforts to Improve the Education Quality of State Institute for Islamic Studies (IAIN) of Bengkulu. *Jurnal Pendidikan Islam Yogyakarta*, 7.

³²³Sudarwan Danim. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, Bandung: Alfabeta, h. 30 baca juga Sondang P. Siagian, *Teori & Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, h. 16-17

³²⁴Akdon, (2007), *Strategic Management, for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala Volume 3, No. 3, Agustus 2015. 117*. Baca juga: Akdon. *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, cet.2. (Bandung: Alfabeta 2007), h. 4

³²⁵Akdon. *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, cet.2. (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 14. Akdon, (2007), *Strategic Management, for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala Volume 3, No. 3, Agustus 2015. 117*

sebagaimana Mulyasa menerangkan untuk menjadi kepala madrasah professional, membutuhkan kredibilitas tinggi, strategi kepala madrasah yaitu: (1) efektivitas proses pendidikan; (2) tumbuhnya kepemimpinan madrasah yang kuat; (3) pengelola tenaga kependidikan yang efektif; (4) budaya mutu; (5) *team work* yang kompak, cerdas dan dinamis; (6) kemandirian; (7) partisipasi warga madrasah dan lingkungan masyarakat; (8) transparansi manajemen dalam wacana demokrasi pendidikan; (9) kemampuan untuk berubah; (10) evaluasi dan perbaikan berkelanjutan; (11) tanggap terhadap kebutuhan; dan (12) Akuntabilitas.³²⁶

Strategi merupakan siasat, kiat, trik, cara, atau suatu garis besar haluan dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.³²⁷ Ngalimun menyebutkan strategi adalah suatu pola yang direncanakan dan ditetapkan secara sengaja untuk melakukan kegiatan atau tindakan.³²⁸ Salusu mengemukakan strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan nara sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.³²⁹ Akdon strategi adalah kerangka membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah kebijakan suatu organisasi.³³⁰ Mac Donald, dalam Ngalimun, strategi diartikan *The art of crayying out a plan*³³¹

Kebijakan pemberian Sertifikasi kepada tenaga pendidik merupakan strategi dan bukti formal pengakuan kepada guru dan dosen sebagai tenaga professional. Dengan demikian strategi pemberian sertifikasi sebagai proses pengakuan seseorang telah memiliki kompetensi untuk melaksanakan pendidikan pada satuan pendidikan tertentu. Sertifikasi dilaksanakan melalui uji kompetensi yang

³²⁶E. Mulyasa. *Menjadi Guru Profesional*. (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2005), h. 90

³²⁷Pupuh Fathurrohman dan M. Sobry Sutikno, *Strategi Belajar Mengajar*, Bandung: Refika Aditama, 2011, h. 3.

³²⁸Ngalimun, Femeir Liadi dan Aswan, *Strategi Dan Model Pembelajaran Berbasis Paikem*, Banjarmasin: Pustaka Banua, 2013, h.8.

³²⁹Salusu, *Strategi Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Pressindo, 2014, h. 101.

³³⁰Akdon, *Strategic Managemen for Education Managemen (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011, h. 4.

³³¹Ngalimun, Femeir Liadi dan Aswan, *Strategi Dan Model Pembelajaran Berbasis Paikem*, Banjarmasin: Pustaka Banua, 2013, h. 6)

dilakukan dalam bentuk penilaian portofolio, yang merupakan pengakuan atas pengalaman profesional guru dalam bentuk penilaian terhadap dokumen yang mencerminkan kompetensi guru.³³²

Posisi strategis meningkatkan kompetensi guru dan mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan profesionalitasnya. Upaya peningkatan kualitas guru tersebut didasarkan pada terdapatnya kelemahan-kelemahan yang dialami oleh guru. Sesuai Mulyasa ada tujuh indikator lemahnya kinerja guru dalam melaksanakan tugas utama mengajar (*teaching*), yaitu: (1) rendahnya pemahaman tentang strategi pembelajaran, (2) kurang kemahiran dalam mengelola kelas, (3) rendahnya kemampuan melakukan dan memanfaatkan penelitian tindakan kelas, (4) rendahnya motivasi berprestasi, (5) kurang disiplin, (6) rendahnya komitmen profesi, (7) serta rendahnya kemampuan manajemen waktu.³³³

Kepala madrasah efektif adalah kepala madrasah yang berkualitas. Maksud mampu memanfaatkan semua potensi untuk kemajuan madrasah, serta memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman cukup, sehingga dapat menyelesaikan masalah madrasah dengan baik. Kepala madrasah efektif dapat mengelola sumber daya pendidikan tersebut benar-benar berfungsi dengan baik dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. sebagaimana Danim menjelaskan kualitas kepala madrasah seharusnya memenuhi antara lain: (1) kepala madrasah memiliki tujuan jelas dan konsisten; (2) kepala madrasah membuat rencana baik dan dapat dijangkau oleh para guru dan peserta didik; (3) kepala madrasah secara terus menerus menginformasikan kemajuan kepada semua warganya; (4) kepala madrasah memperlakukan warganya sebagai pendidik dan bukan robot yang sesuka hati memerintah mereka; (5) kepala madrasah dapat membawa kemajuan madrasah kearah yang lebih baik.³³⁴

³³²Muslich, Masnur. *Sertifikasi Guru Menuju Profesionalisme Pendidik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007, h. 21

³³³Mulyasa, E. *Menjadi Guru Profesional. Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. (54) Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 18

³³⁴Danim, Sudarwan. (2006). *Visi Baru Manajemen Sekolah, dan unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, h. 65. Baca juga: Danim, Sudarwan, (2009), *Manajemen dan Kepemimpinan*

Tidak bisa dipungkiri, bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang kepala tidak ditentukan oleh dirinya sendiri semata, akan tetapi juga ditentukan akumulasi semua subsistem yang terlibat didalamnya, sebagaimana Prayoga menyebutkan kepala madrasah dengan seperangkat kompetensinya, karakteristik bawahan, situasi dan kondisi organisasi madrasah, kerjasama semua warga sekolah serta kondisi lingkungannya. Kerjasama merupakan usaha bersama antara orang perorangan atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu.³³⁵

Keberhasilan madrasah dalam mencapai tujuan dapat diukur dari kesuksesan manajemen penyelenggaraan madrasah berjalan sesuai harapan. Akan lebih sukses jika ditunjang kemampuan akademik, dan adanya kemampuan non akademik, seperti pelatihan-pelatihan, workshop, seminar-seminar dan kegiatan ilmiah lainnya, untuk memperoleh kecakapan khusus yang diperlukan kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan di madrasah. Manajemen kepemimpinan dalam kerjasama terkait pada peningkatkan mutu pendidikan.³³⁶ Debra L. Nelson, James Campbell Quick, menyebutkan Manajer atau kepala madrasah mempunyai tantangan unik dalam tanggung jawab perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dalam pencapaian standar kredibilitas Lembaga.³³⁷

Kepala madrasah sebagai manajer, pemimpin dan pendidik memerlukan kemampuan khusus, seperti; (1) keahlian atau kemampuan akademik, sifat dan watak kepemimpinan, dan diperlukan berbagai macam kemampuan lain seperti: kemampuan melaksanakan tugas, keterampilan profesional, pelatihan dan pengalaman, keterampilan administratif serta kemampuan dalam pengawasan; (2) kompetensi kepala madrasah/sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional,

Transformasional Kepala sekolah, Jakarta: Rineka Cipta (2006) Visi Baru Manajemen Sekolah, Jakarta : Bumi Aksar

³³⁵Prayoga, A., Muharomah, R., & Sutarti, S. (2019). Implementasi Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora. *Attaqwa: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 15(1), 33-44.

³³⁶Schermerhorn, Hunt, Osborn, Uhl-Bien, *Organizational Behaviour*, (USA: 2010), h. 14

³³⁷Debra L. Nelson, James Campbell Quick, *Organizational Behaviour*, USA, h. 388

sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai pendidik, manajer, administrator, penyedia, pemimpin, pencipta iklim kerja dan wira usahawan.³³⁸

Mulyasa menyatakan kepemimpinan kepala madrasah efektif dapat dianalisis berdasarkan kriteria berikut: (1) Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar dan produktif; (2) Dapat menyelesaikan tugas secara tepat waktu dan tepat sasaran; (3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan; (4) Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di sekolah; (5) Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah; (6) Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.³³⁹ Dengan demikian kepemimpinan kepala madrasah efektif mampu memotivasi semua warganya dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tanggungjawabnya secara efektif. Memotivasi guru melalui penghargaan dan kompensasi, sehingga dapat mendorong guru dalam meningkatkan kinerjanya. Keberhasilan pendidikan sangat ditentukan peran kepala madrasah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh *stakeholder* madrasah termasuk guru dan tenaga kependidikan lainnya. Strategi yang diterapkan kepala madrasah/ sekolah dapat meningkatkan kinerja, produktifitas dan prestasi *stakeholder* dalam menjalankan tugas, fungsi dan tanggungjawabnya masing-masing, melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia.

Pengembangan *stakeholder* tersebut perlu dilakukan dengan baik dan benar agar tujuan dan sasaran dapat tercapai, terlaksana secara efektif. Keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah dalam memberdayakan

³³⁸Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala madrasah/sekolah

³³⁹E. Mulyasa. *Menjadi Guru Profesional*. (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2005), h. 18

semua potensi madrasah dalam upaya meningkatkan kinerjanya sangat tergantung kepedulian kepala madrasah dalam mengelola dan menjalankan organisasi madrasah, dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Sesuai Wahjosumidjo menyatakan keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat terhadap dua orientasi yaitu apa yang dilakukan oleh organisasi (*organizational achievement*) dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*).³⁴⁰

Kepedulian kepala madrasah sangat berpengaruh terhadap organisasi dalam menggerakkan organisasi. Kepala madrasah sebagai pemimpin melaksanakan gerak kekuasaan pada arahan aktivitas untuk jajaran bawahan dalam pencapaian tujuan secara efektif.³⁴¹ Kepala madrasah dituntut mampu memimpin, mengorganisir dan mengelola pelaksanaan program pembelajaran di madrasah. Kepala madrasah dituntut mampu menjadi motivator dalam mewujudkan proses pembelajaran yang efektif dan efisien sehingga tercapai produktivitas pembelajaran dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Kemampuan kepala madrasah sangat berpengaruh terhadap kinerja para warga madrasah terutama kinerja guru dan tenaga kependidikan lainnya. Kinerja merupakan unjuk kerja sebagai hasil dari suatu proses. Unjuk kerja ini didasarkan atas deskripsi dan spesifikasi suatu pekerjaan yang menjadi tugas, fungsi dan tanggung jawabnya. Dengan demikian kinerja merupakan perwujudan sinergik dari kemampuan dan motivasi dalam pekerjaan. Kinerja seseorang akan terlihat dari produktivitasnya dalam melaksanakan pekerjaannya. Sesuai Usman menyebutkan kinerja adalah unjuk kerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dipercayakan kepadanya sesuai dengan fungsi dan kedudukannya.³⁴²

³⁴⁰Wahjosumidjo. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, h. 49

³⁴¹Sudarwan Danim. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 30 baca juga Sondang P. Siagian, *Teori & Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h. 16-17

³⁴²Abdi, Usman Rianse. *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi Teori dan Aplikasi*. (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 63. Baca juga: Usman,

Secara operasional, kinerja para guru dapat dipantau dari catatan madrasah, catatan tentang efisiensi dan produktivitas kerja prestasi kerja karyawan terhadap karakteristik pekerjaan, seperti; ragam keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik, kelima karakteristik kinerja tersebut dapat membangkitkan kondisi psikologis yang mendukung maupun menghambat kinerja. Supriadi menyebutkan untuk menjadi profesional, seorang guru dituntut memiliki hal-hal sebagai berikut: (1) mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya; (2) menguasai secara mendalam dan bahan/mata pelajaran yang diajarkan serta cara mengajarkannya kepada siswa; (3) bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi; (4) mampu secara sistematis tentang apa yang dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya; (5) Guru merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.³⁴³

Kinerja sebagai prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang dan hasilnya memenuhi persyaratan kualitas, baik jumlah maupun ketepatan, sesuai rencana yang ditetapkan sebelumnya.³⁴⁴ Sebagaimana Abas menyebutkan melaksanakan suatu pekerjaan perlu ditetapkan standar kinerja yang jelas. Standar kinerja merupakan deskripsi dan spesifikasi jabatan/pekerjaan kompetensi minimum yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.³⁴⁵ Standar kinerja dirumuskan kriteria kinerja harus dipenuhi seseorang yang memegang suatu jabatan/pekerjaan dalam melaksanakan pekerjaannya. Standar kinerja diperlukan untuk menilai mutu berdasarkan kriteria kinerja yang telah ditetapkan.³⁴⁶ Terkait dengan

Nasir, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru, konsep, teori dan model*, (Bandung: Citapustaka media perintis, 2012), h, 63

³⁴³Supriadi, Dedi. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 1999), h. 98

³⁴⁴Rusydiati, R. (2017). Kepuasan Kerja Guru Terhadap Prestasi Kerja Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah. *Studia Didaktika*, 11(01), 45-54.

³⁴⁵Abas, H. E. (2017). *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru (Revisi) STO mohon banyak disebar di Lampung*. Elex Media Komputindo.

³⁴⁶Ramdani, A., Witono, A. H., & Sukardi, S. (2018). Pelatihan Pengisian Instrumen Akreditasi Untuk Peningkatan Mutu Evaluasi Diri Sekolah/Madrasah Pada Kelompok Kerja Madrasah Aliyah Wilayah IV. *Jurnal Pengabdian Magister Pendidikan IPA*, 1(1).

kesuksesan mutu berdasarkan kriteria kinerja, kerja manajemen kinerja tidak terlepas dari komitmen pemimpin.³⁴⁷ Sebagaimana Supriadi mengemukakan jika ingin mencapai profesional, harus memiliki komitmen.³⁴⁸

Profesional merupakan kemampuan guru menguasai prinsip *pedagogic* dan proses pembelajaran. Karena tenaga pengajar sangat menentukan keberhasilan program pendidikan. Tenaga pengajar harus profesional dalam melaksanakan tugasnya, sebagaimana di atur dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang system pendidikan nasional, disebutkan tenaga kependidikan bertugas menyelenggarakan kegiatan mengajar, melatih, meneliti, mengembangkan, mengelola, dan memberikan pelayanan teknis dalam bidang kependidikan. Tugas tenaga pendidik secara fungsional memberikan pelayanan teknis pendidikan kepada peserta didik secara kompeten.³⁴⁹ Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen disebutkan kompetensi guru adalah meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.³⁵⁰

³⁴⁷Colquitt, Lepine, Wesson. (2009). *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitmen in The Workplace*, Florida: McGraw-Hill Irwin, h. 451

³⁴⁸Supriadi, Dedi, (1999), *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Yogya: Adicita Karya Nusa, 1999), h. 99.

³⁴⁹Undang-Undang Nomor. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

³⁵⁰undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen pada BAB IV disebutkan Kualifikasi, Kompetensi, dan Sertifikasi Pasal 8 Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pasal 9 Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat. Pasal 10 (1) Kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. (2) Ketentuan lebih lanjut mengenai kompetensi guru sebagai berikut: (a) dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah. Pasal 11 (1) Sertifikat pendidik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 diberikan kepada guru yang telah memenuhi persyaratan. (2) Sertifikasi pendidik diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi dan ditetapkan oleh Pemerintah. (3) Sertifikasi pendidik dilaksanakan secara objektif, transparan, dan akuntabel. (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai sertifikasi pendidik sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan ayat (3) diatur dengan Peraturan Pemerintah. Pasal 12 Setiap orang yang telah memperoleh

Usman menyebutkan 10 kemampuan dasar guru yaitu : (1) Penguasaan bahan pelajaran beserta konsep-konsep dasar keilmuannya; (2) Pengelolaan program belajar mengajar; (3) Pengelolaan kelas; (4) Penggunaan media dan sumber pembelajaran; (5) Penguasaan landasan-landasan kependidikan; (6) Pengelolaan interaksi belajar mengajar; (7) Penilaian prestasi siswa; (8) Pengenalan fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan; (9) Pengenalan dan penyelenggaraan administrasi sekolah; (10) Memahami prinsip-prinsip dan pemanfaatan hasil penelitian pendidikan untuk kepentingan peningkatan mutu pengajaran.³⁵¹ Dengan demikian untuk memperoleh mutu pengajaran dan kinerja yang baik, tenaga pengajar harus melalui perencanaan, proses dan hasil berupa evaluasi, sehingga tercapai tujuan pendidikan nasional.

Mulyasa menyebutkan motivasi berpengaruh dengan faktor kepribadian, kebutuhan dan kepuasan yang terjadi pada diri manusia.³⁵² Wahjosumidjo menyatakan motivasi kerja dapat ditimbulkan dua faktor internal dan eksternal.³⁵³ *Pertama*, Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri manusia itu sendiri meliputi: (1) Sikap (2) Kepribadian (3) Pendidikan (4) Pengalaman (5) Cita-cita (6) Perasaan.

Kedua, Faktor eksternal merupakan yang berasal dari luar diri manusia itu sendiri seperti kepemimpinan kepala madrasah dan suasana harmonis semua warga sekolah. Ada sembilan jenis kebutuhan yang mempengaruhi prilakunya dan menjadi faktor motivasi yang perlu diperhatikan, yaitu: (1) Kondisi kerja yang baik, dilihat dari segi fisik di lingkungan kerjanya; (2) Perasaan diikutsertakan dalam seluruh administrasi manajemen serta berlaku untuk semua tingkat, golongan dan jabatan; (3) Cara meningkatkan disiplin dan aturan secara adil dan bijaksana dengan memperhatikan

sertifikat pendidik memiliki kesempatan yang sama untuk diangkat menjadi guru pada satuan pendidikan tertentu.

³⁵¹Abdi, Usman Rianse. (2012). *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi*, Bandung: Alfabeta, h. 74

³⁵²Mulyasa, E, (2005). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, Baca juga; *Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran dan Menyenangkan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakrya, 2005), h. 67

³⁵³Wahjosumidjo. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, h. 190

semua sisi kelebihan dan kelemahan yang dimiliki; (4) Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik, dengan mempertimbangkan jasa dan kepatuhan akan aturan serta tanggung jawab yang telah dilaksanakan; (5) Kesetiaan kepala madrasah terhadap guru dan bawahan, dalam pelaksanaan tugas keseharian; (6) Promosi dan perkembangan bersama lembaga kependidikan yang dipimpin, dengan memperhatikan kualitas dan kuantitas organisasi lembaga kependidikan yang dipimpin; (7) Pengertian dan simpatik terhadap masalah-masalah pribadi guru dan bawahan; (8) Keamanan pekerjaan, guru dan bawahan harus yakin bahwa adanya kepastian keamanan dan perlindungan profesi yang tidak diperlakukan semena-mena; (9) Tugas tambahan yang diberikan jangan sampai menjadi beban.³⁵⁴

Strategi mengembangkan motivasi kerja guru, kepala madrasah sebagai seorang pimpinan di madrasah Aliyah di provinsi Bengkulu, dituntut mempunyai strategi untuk mengembangkan motivasi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya. Beberapa strategi yang bisa diterapkan sebagai berikut:

Pertama, faktor internal;

1. Menyusun dan melaksanakan tugas pokok, fungsi merupakan tanggungjawab guru;
2. Bertanggungjawab penuh atas pekerjaannya, keinginan dan dorongan untuk mengungguli orang lain dalam pekerjaan;
3. Senang bekerja dengan gaji dan upah yang diterima, senang bekerja sebagai guru karena sesuai dengan kompetensi;
4. Senantiasa antusias dalam upaya meningkatkan prestasi kinerja;
5. Memiliki keinginan untuk tekun, bersemangat dalam upaya peningkatan prestasi kinerja;
6. Mengutamakan prestasi dari yang dikerjakan;
7. Bekerja keras untuk memahami, melaksanakan uraian kerja dalam upaya peningkatan kinerja;
8. Bersemangat untuk mendapatkan informasi terkini dalam upaya membangun kinerja guru untuk meningkatkan prestasi kinerja;

³⁵⁴Wahjosumidjo. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, h. 190

9. Melaksanakan pekerjaan terlebih dahulu menentukan target pelaksanaannya;
10. Memiliki keinginan untuk terlibat baik pikiran, perasaan maupun tindakan untuk mencapai suatu hasil kinerja yang baik di madrasah;
11. Membangkitkan energi untuk melakukan pekerjaan dengan baik untuk mencapai hasil yang baik di madrasah;
12. Senantiasa berkeinginan membangkitkan semangat meningkatkan sikap gigih dan ambisi untuk mencapai prestasi yang baik;
13. Senantiasa antusias meningkatkan budaya kerja Kementerian Agama; kerja keras, kerja cerdas, kerja ikhlas dalam mencapai prestasi kinerja di madrasah ini.³⁵⁵

Kedua, Faktor Eksternal sebagai berikut:

1. Melakukan pekerjaan yang baik dan benar karena keinginan untuk mendapatkan pengakuan dari pimpinan, teman sejawat;
2. Pengakuan dari berbagai pihak merupakan daya perangsang dalam bekerja;
3. Senantiasa melakukan suatu pekerjaan yang baik dan benar dengan harapan mendapatkan imbalan;
4. Senantiasa melakukan pekerjaan selalu berkaitan dengan tujuan madrasah;
5. Melakukan proses pembelajaran dengan intensitas supaya mendapatkan pujian dari pekerjaan;
6. Melakukan proses kegiatan intensitas karena khawatir dikenakan tindakan indisipliner oleh lembaga madrasah;
7. Merasa gelisah jika pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan belum selesai;
8. Mengembangkan, meningkatkan pengetahuan, keterampilan supaya dihargai pimpinan teman sejawat;
9. Setiap guru senantiasa berkeinginan sekuat-kuatnya terampil untuk mendapatkan imbalan;
10. Berkeinginan meningkatkan prakarsa;
11. Prestasi kinerja pembelajaran jika diberlakukannya pemberian penghargaan atau imbalan;

³⁵⁵Khairiah. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Alyah di Provinsi Bengkulu*.

12. Merasa puas dengan budaya kerja, kondisi kerja, status yang dimiliki dalam madrasah ini;
13. Mengerjakan pekerjaan karena didorong oleh kondisi fisik pekerjaan yang baik;
14. Senantiasa meningkatkan hubungan interpersonal antara atasan, rekan kerja, bawahan;
15. Melakukan pekerjaan karena didorong oleh persahabatan antara kepala, guru, warga madrasah;
16. Senantiasa disiplin dengan menaati tata nilai dan norma-norma sosial serta kebijakan administrasi yang ada di madrasah;
17. Senantiasa meningkatkan mutu penyelia antara atasan, rekan kerja, bawahan melalui dukungan supervisi atau pelatihan;
18. Melaksanakan pekerjaan karena khawatir akan dikenakan tindakan indisipliner oleh kepala madrasah;
19. Senantiasa tekun, bekerja keras karena menganggap bagian dari tim dengan tekad tidak menginginkan kelompoknya berpenampilan buruk; dan
20. Snantiasa mengharapkan kehidupan pribadi yang lebih baik dengan mendapatkan penghargaan atasan atas segala hasil prestasi kinerja.³⁵⁶

³⁵⁶Khairiah. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Alyah di Provinsi Bengkulu*.

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan

Kinerja sebagai hasil dari proses kerja yang dilakukan secara optimal seperti kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas lainnya. Dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti faktor budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) budaya organisasi memiliki pengaruh penting dalam memotivasi guru dalam meningkatkan prestasi kerjanya. Prestasi kerja seseorang menjadi penting sebagai tanggung jawab atas pekerjaannya. Budaya kerja madrasah yang baik, mempengaruhi prestasi kerja, sekaligus berarti prestasi kerja guru menjadi meningkat; (2) Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan. Seperti pemberian petunjuk dan pengaruh kepada anggota kelompok atau organisasi dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah. Ini berarti Kepemimpinan yang tangguh mampu membimbing, mendorong, memotivasi dan mengambil keputusan dan prakarsa untuk meningkatkan prestasi kerja guru dan mutu madrasah; dan (3) Motivasi kerja sebagai kekuatan energi; keinginan, kemauan, dorongan, daya perangsang dan semangat kerja yang berasal dari dalam diri dan dari luar diri atau kecenderungan orang untuk menggerakkan dan membangkitkan energi prima yang mereka miliki agar pekerjaan yang harus ditangani maksimal dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Konsep budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian telah memungkinkan telah ditemukannya ruang penjelasan tentang bagaimana kinerja tidak hanya menjadi jalan bagi mobilitas prestasi kerja tetapi juga memproduksi ketimpangan mutu pendidikan, sehingga mutu pendidikan tidak tercapai, karena kinerja guru justru menciptakan ketimpangan dalam dunia pendidikan. Studi ini terbatas pada perspektif guru belum mengintegrasikan perspektif siswa dalam pembelajaran melalui tugas pokok, fungsi dan tanggungjawab guru dan kelembagaan madrasah Aliyah di provinsi Bengkulu, hal

tersebut memungkinkan diperoleh pemahaman yang komprehensif. Cara ini memungkinkan ditemukannya solusi bagi peningkatan kinerja yang lebih solutif bagi guru madrasah Aliyah di provinsi Bengkulu. Sejalan dengan hal tersebut dibutuhkan suatu penelitian lanjutan yang melibatkan ketiga perspektif dengan mengakomodasikan pengalaman dan kendala yang dihadapi guru dan madrasah dalam penyelenggaraan pendidikan. Dengan demikian pemecahan masalah yang komprehensif memungkinkan ditemukan.

B. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya serta kesimpulan di muka dapat dikemukakan beberapa implikasi penelitian sebagai berikut;

Pertama, Implikasi terkait budaya organisasi atas dukungan segenap komponen yang ada untuk senantiasa secara terus menerus memperbaiki kualitas budaya organisasi. Kualitas budaya organisasi yang perlu diperbaiki antara lain kedisiplinan, ketaatan terhadap nilai, norma, aturan baik lisan tulisan dan kualitas komunikasi. Pimpinan bisa secara terus menerus menggunakan berbagai sarana berusaha memastikan bahwa setiap guru memahami betul nilai-nilai organisasi. Dan nilai-nilai tersebut terlihat dalam bentuk tindak tanduknya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai guru. Ini berarti bahwa budaya organisasi yang baik menyebabkan terwujudnya motivasi kerja yang baik pula. Oleh karena itu pimpinan madrasah Aliyah di provinsi Bengkulu perlu mencari berbagai cara dan strategi agar nilai-nilai yang merupakan budaya organisasi telah tertanam baik dan tumbuh subur baik dalam bentuk sikap maupun perilaku guru dalam pekerjaan sehari-hari.

Kedua, Implikasi bagi pimpinan madrasah aliyah di Provinsi Bengkulu terkait kepemimpinan untuk memberikan perhatian yang besar terhadap peningkatan kinerja guru dalam mempengaruhi, menginspirasi, memotivasi, memfasilitasi, mengkomunikasikan, membimbing dan mengarahkan bawahan agar mereka rela dan bersedia bekerja total agar mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Ini bermakna bahwa kepemimpinan yang dipersepsikan oleh guru secara baik menyebabkan kinerja guru menjadi baik pula. Oleh karena itu pimpinan perlu mencari berbagai cara dan strategi agar kinerja guru meningkat. Temuan ini

berimplikasi bagi pimpinan madrasah aliyah di Provinsi Bengkulu untuk memberikan perhatian yang besar terhadap peningkatan budaya organisasi melalui pengembangan peran dan fungsi kepemimpinan, dalam menerapkan nilai-nilai, norma-norma dan aturan baik tertulis maupun lisan. Oleh karena itu pimpinan perlu mencari berbagai cara dan strategi agar energi, keinginan, kemauan, daya perangsang, semangat kerja keras, antusias, kegigihan, pantang menyerah dan prestasi kerja nyata telah tertanam baik dan tumbuh subur baik dalam bentuk sikap maupun perilaku guru dalam pekerjaan sehari-hari.

Ketiga, Motivasi kerja berpengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap kinerja guru. Ini berarti bahwa motivasi kerja yang baik menyebabkan terwujudnya kinerja guru yang baik pula. Temuan ini berimplikasi bagi pimpinan madrasah aliyah di Provinsi Bengkulu untuk memberikan perhatian yang besar terhadap peningkatan kinerja guru melalui motivasi kerja. Motivasi kerja di sini maksudnya adalah kekuatan, energi, keinginan, kemauan, daya perangsang, semangat kerja keras, antusias, kegigihan, pantang menyerah dan prestasi kerja nyata yang ditunjukkan oleh guru madrasah aliyah dalam membangun kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

C. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi yang telah dikemukakan di atas maka disarankan sebagai berikut;

Pertama, Peningkatan kinerja guru dapat dilakukan melalui peningkatan budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja. Peningkatan kinerja guru juga dapat dilakukan melalui peningkatkan pengetahuan dan kemampuan melalui pelatihan dan atau penugasan untuk mengikuti studi lanjut. Kepada berbagai pihak diharapkan secara langsung maupun tidak langsung yang berhubungan dengan profesi guru disarankan untuk memberikan perhatian terhadap pentingnya peningkatan kinerja guru.

Kedua, Peningkatan budaya organisasi. Budaya organisasi guru madrasah dapat ditingkatkan melalui kewenangan tugas dan tanggungjawab masing-masing, seperti Kantor Wilayah Kementerian Agama melalui Bidang Pendidikan Madrasah bekerja sama dengan Dinas Pendidikan Provinsi dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, dapat melakukan peningkatan budaya organisasi guru dengan jalan

membuat kebijakan yang dirasakan tepat dan adil oleh guru, misalnya rekrutmen guru semestinya ada regulasi khusus yang obyektif dan azas pemerataan secara akademik. Jangan sampai ada kesan bahwa guru numpuk di Kota dan di depan jalan hitam saja, sementara daerah terpencil, pedalaman tidak ada guru. Tingkat madrasah budaya organisasi dapat ditingkatkan melalui pembiasaan kerjasama di dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab bersama bisa melalui MGMP dan organisasi profesi PGRI, dan yang tidak kalah pentingnya adalah melakukan koordinasi yang semakin hari semakin baik antar guru.

Ketiga, Peningkatan Kepemimpinan. Kepemimpinan kepala madrasah dapat ditingkatkan dengan berbagai cara sesuai kewenangan tugas dan tanggungjawab masing-masing, seperti Kantor Wilayah Kementerian Agama melalui Bidang Pendidikan Madrasah bekerja sama dengan Dinas Pendidikan Provinsi dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, dapat melakukan peningkatan kepemimpinan dengan jalan membuat kebijakan yang dirasakan tepat dan adil, misalnya pengangkatan kepala madrasah semestinya ada regulasi khusus yang obyektif secara akademik dan transparan. Jangan sampai ada kesan bahwa pengangkatan kepala madrasah karena faktor kedekatan. Untuk tingkat madrasah, kepemimpinan dapat ditingkatkan dengan jalan senantiasa dibiasakan kerjasama di dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab bersama bisa melalui musyawarah kelompok kepala sekolah/ madrasah (MKKS/M) dan organisasi profesi PGRI, dan melakukan koordinasi yang semakin hari semakin baik antar kepala madrasah untuk meningkatkan peran dan fungsi kepala madrasah.

Keempat, Peningkatan motivasi kerja guru dapat dilakukan dengan jalan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan melalui berbagai pelatihan dan atau penugasan untuk mengikuti studi lanjut. Kepada berbagai pihak disarankan secara langsung maupun tidak langsung yang berhubungan dengan profesi guru disarankan untuk memberikan perhatian terhadap pentingnya peningkatan motivasi kerja guru, dengan berbagai cara dan strategi agar motivasi seperti energi, keinginan, kemauan, daya perangsang, semangat kerja keras, antusias, kegigihan, pantang menyerah dan prestasi kerja nyata tertanam dan tumbuh subur dalam diri guru dan kepala madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Samad Usman. (2014). *Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah*, Jurnal Ilmiah Dialektika, Vol. 15, No. 1.
- Aan Hardiyana dkk., *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasi Terhadap Kinerja Guru*, Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol.7, No. 2. Oktober 2012, 64-73,
- Aan Komariah dan Cipi Triatna. (2005). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Abas, H. E. (2017). *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru (Revisi) STO mohon banyak disebar di Lampung*. Elex Media Komputindo.
- Abdi, Usman Rianse. (2012). *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Abdul Aziz Wahab. (2011). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan, Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*, Bandung: IKAPI, Alfabeta.
- Achua Lussier. (2010). *Effective Leadership, Fourth Edition*. Canada: Change Learning
- Achmad Sanusi dan M. Sobry Sutikno. (2009). *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan Dalam Membentuk Budaya Organisasi Yang Efektif*, Prospect.
- Akbar, S. (2010). Evaluasai sistem informasi akuntansi penerimaan dan pengeluaran kas dana program bantuan operasional sekolah (BOS) dan bantuan operasional pendidikan (BOP) sebagai penyedia informasi untuk pengendalian internal pada sekolah menengah pertama negeri (SMPN) 171 Jakarta.
- Akdon, (2007), *Strategic Management, for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen* Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala Volume 3, No. 3, Agustus 2015. 117

- Alma Harris. (2012). *Distributed Leadership Matters, Perspectives, Practicalities, and Potential*, USA: McGraw.
- Aldi, Y., & Susanti, F. (2019). Pengaruh Stress Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Padang.
- Almigo, N. (2004). Hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Psyche*, 1(1), 50-60.
- Amirullah, dan Hanafi. (2002). Rindyah, *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Andrew J. Elliot & Carol S. Dweck. (2005). *Handbook of Competence and Motivation*, New York: Guilford Press.
- Anoraga, Pandji. (2003). *Psikologi Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arianty, N. (2015). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2).
- Arianto, D. A. N. (2013). Pengaruh kedisiplinan, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja tenaga pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191-200.
- Armstrong. (2006). *a Handbook of Human Resource Management Practice*, USA: Cambridge University Press
- Armstrong, Michael and Stephen Taylor. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Mmanagement Practice*, USA: KoganPage.
- Armstrong, Michael. (2009). *Armstrong's Handbook, Of Management and Leadership, a guide to managing for results*, USA: Kogan Page.
- Andrew J. Elliot & Carol S. Dweck, Mark A. Runco, (2005). *Handbook of Competence and Motivation, Edited by Andrew J. Elliot, Carol S. Dweck*, New York London: The Guilford Press.

- Andriani, R., & Rasto, R. (2019). Motivasi belajar sebagai determinan hasil belajar siswa. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JPManper)*, 4(1), 80-86.
- Anggraini, D. (2016). Upaya Peningkatan Kedisiplinan dan Kinerja Guru melalui Pembinaan Individu. *Manajer Pendidikan*, 10(1).
- ¹ Anne Gold, Jennifer Evans, (1998). *Reflecting On School Management, Master Classer in Education Series*, North London: Falmer Press.
- ¹⁷ Aritonang, K. T. (2008). Minat dan motivasi dalam meningkatkan hasil belajar siswa. *Jurnal pendidikan penabur*, 7(10), 11-21.
- B. Uno, Hamzah. (2008). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Badu, I., Awaluddin, I., & Mas' ud, A. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Profesionalisme, Gaya Kepemimpinan, dan Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *JPEP (Jurnal Progres Ekonomi Pembangunan)*, 4(1), 99-113.
- Bafadal, I. (2016). Penilaian Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran Dalam Rangka Peningkatan Akuntabilitas Sekolah. *Manajemen Pendidikan*, 25(1), 1-9.
- Bahrul Hayat. (2013). *Kumpulan Pidato, sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI*, Jakarta; Kementerian Agama RI.
- Baihaqi, M. I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MA Ma'arif Selorejo Blitar. *Konstruktivisme: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 7(2), 97-106.
- ¹ Banks McDowell. (2000). *Ethics and Exuses, the Crisis In Professional Responsibility*, London: Quorum Books Westport Connecticut.

Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan*, 10(2), 124-135.

Brewer McEwan. (2010). *Economics of Education*, San Diego, USA: Academic Press.

Budiantono, B. (2008). Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Malang. *Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 6.

Boyatzis, R., & Boyatzis, RE (2008). Kompetensi di abad ke-21. *Jurnal pengembangan manajemen*.

Colin Marsh. (2008). *Becoming a Teacher, Knowledge, Skill and Issues*, Australia: Pearson Educational.

Colquitt, Lepine, Wesson. (2009). *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitmen in The Workplace*, Florida: McGraw-Hill Irwin.

Charlotte Danielson. (2006). *The Handbook For Enhancing Professional Practice, Using The Framework For Teaching In Your School*, Alexandria, Virginia USA: ASCD.

Dale H. Schunk, Paul R. Pintrich, Judith L. Meece. (2015). *Motivation in Eduction, Theory, Research, and Applications*, New Jersey: Pearson Educatio International.

Daryanto. (2011). *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media. Cetakan ke satu.

Danil, D. (2017). Upaya Profesionalisme Guru Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di Sekolah (Study Deskriptif Lapangan di Sekolah Madrasah Aliyah Cilawu Garut). *Jurnal Pendidikan UNIGA*, 3(1), 30-40.

- Danim, Sudarwan. (2010). *Pengantar Kependidikan*, Bandung: Alfabeta
- Danim, Sudarwan Danim. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku MOTivasional, dan Mitos*, Bandung: Alfabeta.
- Danim, Sudarwan. (2002). *Menjadi Peneliti Kualitatif Ancangan Metodologi Prestasi dan Publikasi, Hasil Penelitian untuk Mahasiswa dan Peneliti Pemula Bidang Ilmu-ilmu Sosial, Pendidikan Humaniora*, Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Dewi, Rina Puspita. (2008). *Modul: Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja, Sesuai Standar Isi 2006*. Jakarta: Yudhistira.
- Dewi, G. A. M. T., Suwatra, I. I. W., & Made Sumantri, M. P. (2016). Penerapan Model Problem Based Learning Berbantuan Asesmen Kinerja Untuk Meningkatkan Hasil Belajar IPA. *MIMBAR PGSD Undiksha*, 4(1).
- Debra L. Nelson, James Campbell Quick. *Organizational Behaviour*, USA.
- Drucker dalam Akdon. (2007). *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, cet.2. Bandung: Alfabeta.
- Don Adams. (1993). *Defining Educational Quality dalam Improving Educational Quality Project*, Arlington: Institute for International Research.
- ¹ Don Hellriegel & John W. Slocum, (2008). *Organizational Behavior 13th Edition*, USA: South- Western Cengage Learning.
- Drew Gitomer. (2009). *Measurement Issues and Assessment for Teaching Quality*, Los Angeles, London.
- Dezonda R. Pattipawae. (2011). *Penerapan Nilai-nilai Dasar Budaya Kerja dan Prinsip-prinsip Organisasi Budaya*

Kerja Pemerintah Dengan Baik dan Benar, Jurnal Sesi
Vol. 19, No. 3.

- Don Hellriegel & John W. Slocum. (2008). *Organizational Behavior 13th Edition*, USA: South- Western Cengage Learning.
- E. Mulyana. (2008). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- E. Mulyasa. (2005). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- E. Mulyasa. (2007). *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Edgar H. Schein. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4 Th Edition (United States of America: Jossey-Bass, A Wiley & Sons, Inc, 2010), h.18.
- Edward Sallis. (2010). *Total Quality Management in Education*, Jogjakarta: IRCiSoD.
- Erlinda, N. (2017). Karakteristik Guru Yang Memiliki Kompetensi Sosial.
- Ester Manik & Kamal Bustomi. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri 3 Rancaekek*
- Elchanan Chohn, Terry G. Geske. (2004). *The Economics of Education, Third Edition*, Columbia: Thomson South Western.
- Fahmi, A., & Hariasih, M. (2017). Pengaruh Motivasi, Pengalaman Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja Guru SMK Muhammadiyah 1 Ngoro Jombang. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan)*, 2(2), 81-90.
- Farida, I. (2017). Evaluasi Pembelajaran Berdasarkan Kurikulum Nasional.

- Fatimaningrum, A. S. (2011). Karakteristik Guru Dan Sekolah Yang Efektif Dalam Pembelajaran. *Majalah Ilmiah Pembelajaran*, 7(2).
- Firmansyah, H. (2009). Hubungan motivasi berprestasi siswa dengan hasil belajar pendidikan jasmani. *Jurnal Pendidikan Jasmani Indonesia*, 6(1), 41-42.
- Fred Luthan. (2011). *Organizational Behavior, an Evidence-Based Approach, 12 th Edition*, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Ghafar, M. N. A., & Arbak, T. (2008). Gaya Kepimpinan Pengetua dan Ciri-ciri yang Efektif. *Jurnal Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*, 13, 73-84.
- Gary Yulk. (2010). *Leadership in Organizations, Seventh Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Gary Yulk. (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia*, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Gibson. (2009). *Organizations: Behavior, Structure Process*. New York: McGrawhil.
- Gregory, G. (2007). Dess Et.al. *Strategic Management*. 3rd.ed. USA: McGraw Hill.
- Gultom, D. K. (2015). Pengaruh budaya organisasi perusahaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2).
- Hamidi, H., Nuzuwar, N., & Nurmal, I. (2019). Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator dan Supervisor. *Alignment: Journal of Administration and Educational Management*, 2(1), 39-47.
- Hamzah. (2006). *Teori Motivasi dan Pengukurannya, Analisis di Bidang Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.

- Handoko, T., Hani. (1998). *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Liberty.
- Hariandja, M. T. E. (2006). Perilaku organisasi memahami dan mengelola perilaku dalam organisasi.
- Hasibuan, Malayu SP. (2003). *Organisasi Dan Motivasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen*, Magistra No. 74 Th. XXII Desember 2010, ISSN 0215-9511.
- Hellriegel & Slocum. (2011). *Organizational Behavior, thirteenth Edition*. USA: South-Western, Cengage Learning.
- Hofstede Geert. (2004). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd Edition. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Hofstede, Geert. (1986). *Culture's Consequences, International Differences in Work Related Values*. Sage Publication. Beverly Hills/London/New Delhi: Hughes, Richard L.
- Howard Schwartz dan Stanley. (1998). *Corporate Culture and Performance*. (Terj. Benyamin Molan). Jakarta: PT. Prehalindo,
- Hughes, Ginnett, Curphy. (2012). *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience*, Seventh edition. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Husaini Usman. (2008). *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Iskandar, U. (2013). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru*. *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*, 10(1).

Imam Suprayogo. (2013). *Pengembangan Pendidikan Karakter*. Malang: UIN-Maliki Press.

Ismail Nawawi. (2015). *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja, Proses Terbentuknya, Tumbuh kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Ismail. (2015). *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja, Proses Terbentuknya, Tumbuh kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Iswan, dan Herwina. (2018). Penguatan Pendidikan Karakter Perspektif Islam dalam Era Millenial IR. 4.0. *Seminar Nasional Pendidikan Era Revolusi "Membangun Sinergitas Dalam Penguatan Pendidikan Karakter Pada Era IR 4.0" Universitas*.

Izzati, N. (2015). Pengaruh penerapan program remedial dan pengayaan melalui pembelajaran tutor sebaya terhadap hasil belajar matematika siswa. *Eduma: Mathematics Education Learning and Teaching*, 4(1).

¹ Jacques Delors. (1998). *Learning: The Treasure Within, Report to UNISCO of International Commission on Education for the Twinty -First Century*. UNESCO: Publishing/ the Australian National Commission for UNESCO.

⁴⁴ James Walker. (1980). *Performance Management*. London: Institute of Personel and Development.

²⁶ James L. Gibson dkk. (2012). *Organizations, Behavior, Structure, Processes*, Fourteenth Edition. New York: McGraw-Hill, Irwin.

² J.M. Juran. (1999). *How to Think about Quality* dalam *Juran's Quality Handbook*, eds. Joseph M. Juran et al. New York: MCGraw-Hill Companies, Inc.

²² Jan A. Pfister. (2009). *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory*. Heidelberg: Springer.

Jenifer M George dan Gareth R. Jones. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior, Fourth Edition*. Texas: Pearson Education International.

Jerry H. Makawimbang. (2012). *Kepemimpinan Yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.

John Kultgn. (1988). *Ethics and Professionalism*. Philadelphia: University Of Pennsylvania Press.

John M. Keller. (2010). *Motivational Design for Learning and Performance, the ARCS Model Approach*. USA: Springer.

John R. Schermerhorn. (2010). *Introduction to Management*. Asia: International Student Version.

John P. Kotter. & James L. Heskett. (1998). *Corporate Culture and Performance*. Terjemahan Benyamin Molan. Jakarta: PT Prehalindo.

John W. Newstrom. (2011). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior, Thirteenth Edition*. Singapore: Mcgraw-Hill International.

Kartowagiran, B. (2011). Kinerja guru profesional (pasca sertifikasi). *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 3(3).

Kementerian Agama, Dirjend Pendis, *Statistik Pendidikan Islam Tahun Pelajaran 2013/2014*

Kementerian Agama RI, *Budaya Kementerian Agama*. Jakarta: Kemenag RI, 2010

Khairiah, K. (2015). Pengaruh Implementasi Kurikulum Berbasis KKNI Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan PTAIN. *Nuansa*, 8(2).

Khairiah, K. (2016). Pengaruh Implementasi Budaya Kerja (Catatan Laporan Capaian Kinerja Harian) Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada IAIN Bengkulu. *Nuansa*, 9(1).

Khairiah. (2018). *Kesempatan Mendapatkan Pendidikan Dalam Kajian Tingkat Pendidikan dan Pendapatan Keluarga*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Khairiah. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Alyah di Provinsi Bengkulu*

Khairiah, K. (2019). Trust, Justice, Ethics and Job Performance in Islamic Perspectives on Education Personnel from the Bengkulu State Religion Institute (IAIN). *Al-Ulum*, 19(2), 463-481.

Khairiah, S., & Sirajuddin, S. (2019). The Effects of University Leadership Management: Efforts to Improve the Education Quality of State Institute for Islamic Studies (IAIN) of Bengkulu. *Jurnal Pendidikan Islam Yogyakarta*, 7.

Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo. (1995). *Organizational Behavior*, Third Edition. Printed in the United State of America: Richard D. Irwin Inc.

Kreitner & Kinicki. (2010). *Organizational Behavior, Ninth Edition*. USA: McGraw Hill.

Lailatussaadah. (2015). *Upaya Peningkatan Kinerja Guru, INTELEKTUALITA*-Volume 3, Nomor 1, Bulan Januari-Juni 2015.

Lumintang, C. P. (2016). Lingkungan Kerja, Pelatihan, dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Guru-Guru SMK Negeri 1 Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(1).

Lina, D. (2014). Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan sistem reward sebagai variabel moderating. *JRAB: Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis*, 14(1).

Lipsey Samuel Appiah Kwapong dkk. (2015). *the Effect of Motivation On The Performance Of Teaching Staff In Ghanaian Polytechnics: The Moderating Role Of Education*

And Research Experience, Global Journal Of Human Resource Mmanagement, Vol. 3, No.6, pp. 30-43.

³¹ Luo lu. (1999). *Work Motivation, Job Stress and Employees' Well-being*, *Journal of Applied Management Studies*: Jun 1999:8.1: ABI/INFORM Global Pg.

Luthans, F. (1998). *Organisational Behaviour*. 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.

Ma'arif, M. A. (2017). Analisis Konsep Kompetensi Kepribadian Guru PAI Menurut Az-Zarnuji. *Istawa: Jurnal Pendidikan Islam*, 2(2), 35-60.

Mahsusi. (2010). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi Terhadap Profesionalitas Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru Madrasah Aliyah Di DKI Jakarta*. Jakarta: Universitas Persada Indonesia YAI.

⁵⁰ Majid, Abdul. (2005). *Perencanaan Pembelajaran: Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

⁴⁷ Majken Schultz. (1994). *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.

⁴⁵ Martin O'Donoghue. (2008). *Economic Dimensions in Education*. New Jersey: Transaction Publisher.

Mansyur, M. (2020). Studi Korelasional Perilaku Kepemimpinan dan Iklim Kerja dengan Prestasi Kerja Guru Sekolah Menengah Atas. *Al-TADIB*, 12(2), 277-293.

¹⁴ Mathis Robert L dan Jackson John H. (2006). *Human Resource Management, Alih Bahasa*, Jakarta: Salemba Empat.

Muslich, Masnur. (2007). *Sertifikasi Guru Menuju Profesionalime Pendidik*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Moeljono, D., (2004). ²⁵ *Budaya Korporat Dan Keunggulan Korporasi*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Moekijat, (2003). *Dasar-Dasar Motivasi* (Bandung: Pioneer Jaya, 2001). 17E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- ⁷ McShane & Von Glinow. (2010). *Organizational Behavior, Emerging Knowledge and Practice for The Real World*, Fifth edition. New York: McGraw-Hill.
- Muh, Uzer Usman. (2001). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhibbin, Syah. *Psikologi Belajar*. Jakarta: Raya Gafindo Perkasa.
- Mukhneri. (2002). *Manajemen Keuangan Pendidikan*. Padang: FR Monicha Press.
- Mulyati, Y. S. (2009). Peran dan Fungsi Guru Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan.
- ¹ Michael Armstron and Stephe Taylor. (2014). *Armstrong's Hanbook of Human Resource Management Practice*. London: KoganPage.
- Moeljono, D. (2004). ²⁵ *Budaya Korporat Dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Moekijat. (2001). *Dasar-Dasar Motivasi*. Bandung: Pioneer Jaya.
- Muslich, Masnur. (2007). *Sertifikasi Guru Menuju Profesionalime Pendidik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nanang Budianto. (2011). *Membangun Budaya Organisasi Di Sekolah Yang Produktif*, JURNAL FALASIFA. Vol. 2 No. 2 September 2011.
- Nasution, I. (2011). Kompetensi Guru dan Peranan Kepala Sekolah. *Visipena Journal*, 2(2), 51-57. Baca Juga: Proboretno, D. (2020). Gaya kepemimpinan kepala

sekolah dalam rangka penciptaan iklim kerja di MTs Surya Buana Malang. *SKRIPSI Mahasiswa UM*.

52

Nelson, Debra L., dan James Campbell Quick. (2005). *Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges*. 5 th ed. USA: Thomson.

1

Neil Thomas. (2004). *the John Adair Handbook of Management and Leadership*. London: British Library.

Ngalimun, Femeir Liadi dan Aswan, Strategi Dan Model Pembelajaran Berbasis Paikem, Banjarmasin: Pustaka Banua, 2013, h.8.

Nigel Malin. (2000). *Professionalism, Boundaries and the Workplace*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Nurhayati, T., & Darwansyah, A. (2013). Peran struktur organisasi dan sistem remunerasi dalam meningkatkan kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(1), 1-16.

Nuryati. (2010). *Analisis Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan di Eks- Karesidenan*, Surakarta: STIE AUB.

Nurgiyantoro, B. (2010). Penilaian pembelajaran sastra berbasis kompetensi. *Yogyakarta: BPFE*.

Nur Syam. (2014). *Dari Bilik Birokrasi, Esai Agama, Pendidikan dan Birokrasi*, Kementerian Agama. Jakarta: Senama Sejahtera.

Nuryati. (2010). *Analisis Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan di Eks- Karesidenan*. Surakarta: STIE AUB

Nuriyah, N. (2016). Evaluasi pembelajaran: sebuah kajian teori. *Edueksos: Jurnal Pendidikan Sosial & Ekonomi*, 3(1).

- Ngalimun, Femeir Liadi dan Aswan. (2013). *Strategi Dan Model Pembelajaran Berbasis Paikem*. Banjarmasin: Pustaka Banua.
- Oemar Hamalik. (2003). *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi aksara
- P. Siagian. (2008). *Teori & Praktek Kepmimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pattipawae, D. R. (2011). Penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja dan prinsip-prinsip organisasi budaya kerja pemerintah dengan baik dan benar. *Jurnal Sasi*, 17(3).
- Paul Hersey dan Ken Blanchard. (1995). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, terj. Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Pamela Akinyi Omollo. (2015). *Effect Motivation On Employee Performance Of Commercial Banks In Kenya: A Case Study Of Kenya Commercial Bank In Migori County*, *International Journal Of Human Resurce Studies*, ISSN 2162-3058, 2015, Vol. 5. No.2.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala madrasah/sekolah
- Permendiknas. Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelola Pendidikan, Lampiran huruf D nomor 1 dan nomor 7
- Pianda, D. (2018). Kinerja guru: kompetensi guru, motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah. CV Jejak (Jejak Publisher)
- Poerwadarminta. (1989). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka
- Prayoga, A., Muharomah, R., & Sutarti, S. (2019). Implementasi Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora. *Attaqwa: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 15(1), 33-44.

- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen dan Budaya Kerja Sistem Manajemen Integrasi ISO 9001, ISO 14000 dan ISO 45001 Pada Industri Otomotif. *Jurnal Produktivitas: Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Pontianak*, 6(2).
- Puspitasari, Y., Tobari, T., & Kesumawati, N. (2020). Pengaruh Manajemen Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 6(1), 88-99.
- Puspitasari, N. (2015). Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru (study kasus smk batik 1 Surakarta). *Jurnal Informa*, 1(1), 29-36.
- Pupuh Fathurrohman dan M. Sobry Sutikno. (2011). *Strategi Belajar Mengajar*. Bandung: Refika Aditama.
- Ramdani, A., Witono, A. H., & Sukardi, S. (2018). Pelatihan Pengisian Instrumen Akreditasi Untuk Peningkatan Mutu Evaluasi Diri Sekolah/Madrasah Pada Kelompok Kerja Madrasah Aliyah Wilayah IV. *Jurnal Pengabdian Magister Pendidikan IPA*, 1(1).
- ² Richard L. Daft. (2008). *the Leadersship Experience*. Ohio: Thomson South-Westem.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. (2013). *Organizational Behavior*. USA: Pearson.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Robbins. (1996). *Perilaku Organisasi, Alih bahasa Pujaatmaka*. Jakarta: Pren Halindo.

- Robert P. Vecchio. (2004). *Organizational Behavior*. USA: Core Concepts, International Student Editing.
- Robert L. Mathis & John H. Jackson. (2002). *Human Resource Management, Thirteenth Edition*. USA: South-Western, Cengage Learning.
- Richard L. Daft. (2010). *Organizational Theory and Design, Tenth Edition*. USA: TH-Western.
- Roqib, M., & Nurfuadi, N. (2020). *Kepribadian Guru*. CV. Cinta Buku.
- Rusydiati, R. (2017). Kepuasan Kerja Guru Terhadap Prestasi Kerja Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah. *Studia Didaktika*, 11(01), 45-54.
- Salam, B., Ma'ufur, M., & Laeli, S. (2017). Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru Bersertifikasi di Madrasah Aliyah. *TADBIR MUWAHHID*, 1(1), 32-41.
- Sabine Sonnentag. (2002). *Wiley Handbooks in the Psychology Of Management In Organizations, Psychological Management Of Individual Performance*. New York, USA: British Library.
- Saebani, B. A., Komaruddin, K., & Pradja, H. J. S. (2016). *Filsafat Manajemen Pendidikan*.
- Sanjaya, Wina. (2016). *Strategi Pembelajaran: Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta; Kencana.
- Salam, B., Ma'ufur, M., & Laeli, S. (2017). Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru Bersertifikasi di Madrasah Aliyah. *TADBIR MUWAHHID*, 1(1), 32-41.
- Salusu. (1996). *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo.
- Salusu. (2014). *Strategi Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Pressindo.

Sarjana, S., & Khayati, N. (2016). Pengaruh etika, perilaku, dan kepribadian terhadap integritas guru. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 1(3), 379-393.

1 Schermerhorn, John R. et.al. (2010). *Organizational Behavior*. USA: John Wiley & Son, inc.

Setiyati, S. (2014). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi Kerja, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 22(2), 200-206.

Susanto, H. (2012). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru sekolah menengah kejuruan. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 2(2).

Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media, Baca Juga: Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 7(2), 171-188.

Sondang P. Siagian. (2008). *Teori & Praktek Kepmimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sotomo dan Fuad Ali Budiman. (2009). *Pengaruh Kepemimpinan dan Etos Kerja Iasلامي Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah Baitul Mal Wat Tamwil di Kecamatan Rembang*, Jurnal Analisis Manajemen, Vol. 4 No. 1 Desember 2009.

Sobri, A. Y. (2013). Pembinaan Profesionalisme Guru dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran. *Manajemen Pendidikan*, 24(1), 9-20.

Steve M. Jex. (2002). *A Scientist – Practitioner Approach, Organizational Psychology*. New York: Library of Congress.

Stephen P. Mary. (2004). *Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia*. Klaten: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter. (2012). *Managemen*, Eleventh Edition. USA: Pearson.

² Steven L. McShane dan Marry Ann Von Glinow. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Inc.

Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. *Organizational Behavior, Fourteenth Editio*

Subakti, Y. R. (2010). Paradigma Pembelajaran Sejarah Berbasis Konstruktivisme. *Jurnal SPPS*, 24(1), 31-53.

⁶ Sudrajat, A. (2008). Pengertian pendekatan, strategi, metode, teknik, taktik, dan model pembelajaran. *Online*(<http://smacepiring.wordpress.com>).

Sukidin, et.al. 2002. *Manajemen Penelitian Tindakan Kelas*. Insan Cendekia.

Sumarsih, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Tim Terhadap Kinerja Pengawas Sekolah Ddasar di Provinsi Bengkulu*, Jakarta: UNJ.

Suryadharma Ali. (2013). *Mengawal Tradisi Meraih Prestasi, Inovasi dan Aksi Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Press.

Suryadi, Ace dan Mulyana, Wiana. (1993). *Kerangka Konseptual Mutu Pendidikan dan Pembinaan Kemampuan Profesional Guru*. Jakarta: Cardimas Metropole.

Sutono dan Budiman, Fuad Ali. (2009). *Pengaruh Kepemimpinan dan Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah Baitul Maal Wat Tamwil di Kecamatan Rembang*. Analisis Manajemen, 4 (1). pp. 11-28. ISSN 1411-1799

Supardi. (2014). *Kinerja Guru*. Jakarta: PT. RajaGrafindo.

- Supriadi, Dedi. (1999). *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Supriati (2003). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Upah Insentif dan Beban Mengajar terhadap Motivasi Kerja Guru SD 02 Pasuruan*. Tesis, Universitas Wijaya Putra.
- Suprihatin, S. (2015). Upaya guru dalam meningkatkan motivasi belajar siswa. *Jurnal Pendidikan Ekonomi UM Metro*, 3(1), 73-82.
- Tabrani Rusyan dkk. (2000). *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*. Cianjur: Dinamika Karya Cipta.
- Taliziduhu Ndraha. (2003). *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, Cetakan Kedua.
- Teman Koesmono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*, *Journal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7. No. 2 September 2005: 171-188
- The Liang Gie. (1987). *Ensiklopedia Administrasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Triguno, Prasetya. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Trisnaningsih, S. (2007). Independensi auditor dan komitmen organisasi sebagai mediasi pengaruh pemahaman good governance, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor. *Simposium Nasional Akuntansi X*, 10, 1-56.
- ⁷³ UU Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, BAB I Pasal 1 Ayat 1.
- Undang-undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-Undang Nomor. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Usman, Nasir. (2012). *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru, konsep, teori dan model*, Bandung: Citapustaka media perintis.

Verawati, R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri (Man) Lubuk Alung. *Journal of Economic and Economic Education*, 4(2), 296-307.

Vern Jones, Louise Jones. (2012). *Manajemen Kelas Komprehensif, Edisi kesembilan*. Perpustakaan Nasional, Katalog Dalam Terbitan (KDT). *Comprehensive Classroom Management; Creating Communities of Support and Solving Problems*, MERILL Pearson Education, Inc. Kencana Prenada Media Group.

Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.

Wahjosumidjo. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wardana, D. S. (2013). Motivasi berprestasi dengan kinerja guru yang sudah disertifikasi. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 1(1), 98-109.

Widyaningrum, P. (2013). *Implementasi Peraturan Bersama 5 Menteri Tahun 2013 Tentang Penataan Dan Pemerataan Guru Pegawai negeri Sipil Terkait Pemenuhan Guru Bersertifikasi (Studi Di Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda Dan (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya)*.

Wiguna, D. M. A. P., & Dharmadiaksa, I. B. (2016). Pengaruh penerapan sistem informasi akuntansi terhadap kinerja individual dengan budaya organisasi sebagai pemoderasi. *E-jurnal Akuntansi*, 17.

- Winario, M., & Irawati, I. (2019). PENGARUH KEPALA SEKOLAH YANG BERJIWA W¹²AUSAHA TERHADAP PENGEMBANGAN SEKOLAH. *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, 1(1), 19-28.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia; Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Yacob, Muslem. (2012). *Strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan perpustakaan pada SMA Negeri Banda Aceh*, Tesis Program Administrasi Pendidikan, Pascasarjana UNSYIAH, Banda Aceh.
- Yakub. (2012). *Pengantar Sistem informasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Zakaria, *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Pendidikan, Penguatan Fungsi Manajemen Pendidikan dalam Implementasi Kurikulum 2013*, FKIP UNIB, ISBN: 978-602-8043-46-5, 20 Desember 2014, h. 45

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS



A. DATA PERSONAL

Nama Lengkap : Dr. Hj. Khairiah, M.Pd, PIA
Jabatan : Kepala SPI IAIN Bengkulu
Email : [khairiah685@gmail.com/](mailto:khairiah685@gmail.com)
khairiah@iainbengkulu.ac.id
Alamat Kantor :Jln. Raden Fatah Pagar Dewa Kota
Bengkulu
Tempat, Tanggal Lahir : Geunteng, 15 Mai 1968
Suami : Drs. H. Syarifuddin, MS
Anak : 1. Firdaus Muttaqin, ST, MT
2. Syauqas Rahmatillah, S. Ak
3. Fitria Qadriani, S. Ak
Orang Tua:
Ayah : H. Muhammad bin H. Ali bin
H. Menara bin H. Andah
Ibu : Hj. Musanah binti Ahmad

B. PENGALAMAN PENDIDIKAN FORMAL

Tingkat	Tahun	Nama Institusi	Jurusan / Prodi	Lulus/ Gelar
S-3	2017	Universitas Negeri Jakarta (UNJ)	Manajemen Pendidikan	Lulus/ Dr
S-2	2006	Universitas Bengkulu (UNIB)	Manajemen Pendidikan	Lulus/ M.Pd

Tingkat	Tahun	Nama Institusi	Jurusan / Prodi	Lulus/ Gelar
S-1	1994	Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Fatah Palembang	Tarbiyah/ Pendidikan Agama Islam	Lulus/ Dra
SLTA	1987	MAN Banda Aceh	IPA/ Biologi	Lulus
SLTP	1984	MTsN Meureudu, Aceh	-	Lulus
SD/MI	1981	MIN Kuta Rentang, Aceh	-	Lulus

C. PENGALAMAN JABATAN

No	Nama Jabatan	Tahun
1.	Kepala MTs Mambaul Ulum Bengkulu Tengah	1998
2.	Kepala Seksi (Kasi) pengembangan santri Bidang Pendidikan Keagamaan Pondok Pesantren Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu	2007
3.	Kepala Seksi (Kasi) Siaran Tamaddun Bidang Penais Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu	2009
4.	Kepala Seksi (Kasi) Kurikulum Bidang Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu	2010
5.	Kepala Bidang (Kabid) Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu	2011
6.	Kepala Bidang (Kabid) Pendidikan Madrasah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu	2013

No	Nama Jabatan	Tahun
7.	Kepala Biro Administrasi Umum Akademik dan Kemahasiswaan (AUAK) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu	2014
8.	Kepala Satuan Pengawasan Internal (SPI) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu	2019

D. PENGALAMAN KEPANGKATAN

No	Nama Kepangkatan / Golongan	Tahun
1.	CPNS / III A	1997
2.	PNS / Penata Muda / III A	1998
3.	Penata Muda Tingkat I / III B	2000
4.	Penata / III C	2002
5.	Penata Tingkat I / III D	2004
6.	Pembina / IV A	2006
7.	Pembina Tingkat I / IV B	2012
8.	Pembina Utama Muda / IV C	2015

E. PENGALAMAN MENGAJAR

No	Nama Tempat Mengajar	Tahun
1.	Tenaga Pengajar pada Fakultas Tarbiyah dan Tadris Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu	2016
2.	Tenaga Pengajar pada Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu	2017

F. PENGALAMAN PROFESIONAL

No	Nama Sertifikat Profesional	Tahun
1.	Sertifikat Ahli Pengadaan Nasional Oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah (LKPP-RI)	2012
2.	Sertifikat Pendidik Dosen sebagai Dosen Profesional Oleh UIN Sunan Gunung Djati Bandung Selaku Penyelenggara	2019

No	Nama Sertifikat Profesional	Tahun
3.	Sertifikat Profesional Internal Audit Oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Auditor Internal (LSPAI-RI)	2019

G. PENGALAMAN PENDIDIKAN PELATIHAN DAN KURSUS

No	Nama Diklat dan Kursus	Tahun
1.	Penataran Pelaksana Pedoman Penghayatan dan Pengamalan Pancasila (P4)	1988
2.	Surat Tanda Tamat Belajar (STTB) Menjahit Pakaian Wanita dan Anak	1989
3.	Surat Tanda Tamat Belajar (STTB) Komputer	1995
4.	LPJ (Diklat Prajabatan)	1997
5.	Pelatihan Penerapan Teknik Peta Konsep Pada Pembelajaran di Sekolah	2000
6.	Has Successfully Attained The First Level In The Tummo Rei ki	2001
7.	Has Successfully Attained The Second Level In The Tummo Rei ki	2002
8.	Pendidikan dan Pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat IV	2009
9.	Pendidikan dan Pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat III	2013
10.	Pendidikan dan Pelatihan (Training Of Trainers) Sosialisasi Pancasila, Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia dan Bhinneka Tunggal Ika	2013
11.	Pendidikan dan Latihan Agen Perubahan	2018
12.	Pendidikan dan Latihan Profesi Audit Internal	2019
13.	Pendidikan dan Latihan Manajemen Risiko	2020
14.	Pengukuhan Pendidikan Professional Internal Audit	2020

H. PENGALAMAN SEMINAR/ CONFERENCE

No	Nama Seminar/ Conference	Tahun
1.	Certificate Kemampuan Berbahasa Inggris (UPT Unib Bengkulu)	2005
2.	Sertifikat Kegiatan Orientasi Penyusunan Laporan	2007
3.	Sertifikat Koordinasi dan Sinkronisasi Tenaga Teknis Penerangan Agama Islam (Jakarta)	2009
4.	Sertifikat Pertemuan dan Konsultasi Seniman dan Budayawan Muslim Tingkat Nasional (Jakarta)	2009
5.	Sertifikat Lulus Tes Calon Pengawas (Bengkulu)	2010
6.	Sertifikat Temu Wicara Pengawasan Bidang Pendidikan Tingkat Nasional (Jakarta)	2012
7.	Sertifikat Ahli Pengadaan Nasional dari Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah RI (Bengkulu)	2012
8.	Sertifikat Manajer Pendidikan Inovatif di Era Globalisasi	2013
9.	Certificate Of Appreciation National Seminar Shariah and Economic Islam Faculty IAIN Bengkulu (Bengkulu)	2014
10.	Sertifikat Workshop Revitalisasi Tugas dan Fungsi Pejabat Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (Medan Sumatera Utara)	2014
11.	Sertifikat Capacity Building (Bengkulu)	2014
12.	Certificate Has Participated on Seminar on Science Integration In Facing Global Spectrum IAIN Bengkulu	2014
13.	Sertifikat Rakornas Jarlitbang Dikbud: Peningkatan Konektivitas Penelitian Kebijakan dan Isu-isu Strategis Pengembangan Pendidikan dan Kebudayaan (Jakarta)	2014
14.	Sertifikat Seminar Nasional: Penguatan Fungsi Manajer Pendidikan dalam Implementasi Kurikulum 2013	2014

No	Nama Seminar/ Conference	Tahun
15.	Sertifikat Seminar Nasional: Integritas Ilmu Umum dan Agama. (Bengkulu)	2016
16.	Certificate International Conference On Mathematics, Statistics and Computer Science (ICMSCS 2017) Bengkulu	2017
17.	Certificate of Appreciation Has Attended International Seminar On Tesol (ISOT) Bengkulu	2017
18.	Certificate of Appreciation This Certificate Is Proudly Presented; International Conference on Sosial Science (ICEESS) Strengthening Knowledge Integration For The World Civilization. (Palopo)	2017
19.	Sertifikat Sosialisasi Peraturan dan Mekanisme Izin Perjalanan Luar Negeri (Bandung)	2017
20.	Certificate Of Appreciation This Certificate Is Proudly Presented. International Conference On Islamic Education (ICIE). (Bandung)	2018
21.	Certificate The 1 st International Seminar on Islamic Studies: “The Challenges of Islamic Studies In 4.0 Era” Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu	2019
22.	Sertifikat Bedah Buku Qiraah Mubadalah “Tafsir Progresif untuk Keadilan Gender dalam Islam” IAIN Bengkulu	2019
23.	Sertifikat Workshop “Peningkatan Kompetensi Satuan Pengawasan Internal (SPI) pada PTKN” Bekasi Jawa Barat	2019
24.	Sertifikat Bimtek “ Review Laporan Keuangan dan Review LAKIP” UIN Ar-Raniry Banda Aceh, Sabang	2019
25.	Certificate The 10 th Meeting of Asian Islamic Universities Association (AIUA) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu	2019

No	Nama Seminar/ Conference	Tahun
26.	Sertifikat Diklat “Review RKA-KL dan RBA sebagai Landasan Preventive Audit” SPI IAIN Sultan Amai Gorontalo	2019
27.	Sertifikat Bedah Buku “Manunggaling Kawulo-Gusti dalam Pengelolaan Perguruan Tinggi (Implementasi Sistem Egaliter Berbasis Nilai-Nilai Islam Nusantara)” Pasca Sarjana IAIN Bengkulu	2019
28.	Sertifikat Diklat Khusus bagi Kepala SPI, Ciloto, Puncak, Jawa Barat	2019
29.	Sertifikat Kelas Menulis Online Alineaku Non Fiksi Periode September 2019 – Desember 2020	2020
30.	Sertifikat Madrasah Kader Nahdlatul Ulama, Diselenggarakan oleh Pengurus Besar Nahdlatul Ulama (PBNU) di Bengkulu	2020
31.	Sertifikat “Workshop Manajemen Risiko Perguruan Tinggi” Pusat Pengembangan Sumberdaya Manusia, Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat IPB Bogor	2020
32.	Sertifikat Webinar Nasional “PTKI: Menjawab Tantangan Kampus Merdeka” LPM UIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi dan LPM IAIN Metro Lampung	2020
33.	Sertifikat Webinar Nasional “Membangun Budaya Mutu Kampus Merdeka” oleh P2SDM LPPM IPB Bogor	2020
34.	Certificate of Appreciation “International Accreditation as a Quality Indicator in Higher Education” Universitas Maarif Hasyim Latif (UMAHA) Sidoarjo	2020
35.	Certificate Webinar International “Accelerating Economic Recovery and Demographic Bonuses in Indonesia” Universitas Maarif Hasyim Latif (UMAHA) Sidoarjo	2020
36.	Certificate Webinar International “Career Development of Lecturers in	2020

No	Nama Seminar/ Conference	Tahun
	Universities and Indonesian-American International Cooperation” Universitas Maarif Hasyim Latif (UMAHA) Sidoarjo	
37.	Certificate The International Webinar “New Normal Era With Academic Culture” Universitas Maarif Hasyim Latif (UMAHA) Sidoarjo	2020
38.	Certificate International Webinar “A New World For Online Learning and Community Services” Universitas Maarif Hasyim Latif (UMAHA) Sidoarjo	2020
39.	Sertifikat Webinar Nasional “Peningkatan Kinerja dan Evaluasi SPI PTKN berbasis E-SMS” UIN Ar-Raniry Banda Aceh	2020
40.	Sertifikat Webinar Nasional “Jadi SPI Solutif” IAIN Tulung Agung	2020
41.	Sertifikat Zoominar Nasional “Tasawuf dan Etos Kerja di Era Pandemi Covid-19” LP Ma’arif NU PBNU Jakarta	2020
42.	Sertifikat Webinar Nasional “Peluang dan Tantangan Pendidikan Vokasi di Era Industri 4.0” Universitas Maarif Hasyim Latif (UMAHA) Sidoarjo	2020
43.	Sertifikat Webinar Nasional “SDM dan Kampus Unggul New Normal” Universitas Maarif Hasyim Latif (UMAHA) Sidoarjo	2020
44.	Sertifikat Webinar Nasional “Inovasi PTKIN dalam Membangun Risk Management: Implementasi Audit Berbasis Risiko” UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	2020
45.	Sertifikat Webinar Series Manajemen Pendidikan “Mewujudkan Tata Kelola Pendidikan yang Berdaya Saing” UNJ Jakarta	2020
46.	Certificate Webinar Nasional “Kiat-kiat Menulis Draff Artikel Jurnal Internasional Bereputasi” Unib Bengkulu	2020

No	Nama Seminar/ Conference	Tahun
47.	Sertifikat Webinar Nasional “Konstruksi Keluarga Mashlahah di Tengah Pandemi Covid-19” IAIN Bengkulu	2020
48.	Sertifikat Webinar Nasional “Menerobos Dinding Scopus” Universitas Mataram	2020
49.	E-Certificate The National Virtual Discussion “ The Strategy of Religious Moderation in Islamic State University in The New Normal Era” Bandar Lampung	2020
50.	Certificate Zoom Meeting “The Function of Islamic Finance in Building a Global Civilization” STIESNU Bengkulu	2020
51.	Sertifikat Webinar Nasional “Peluang dan Tantangan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Pada Jenjang Pendidikan Dasar Pada Masa Covid-19” UIN SUSKA Riau	2020
52.	Sertifikat Zoom Cloud Meeting “Covid-19: Peta Penelitian dan Pengabdian Perguruan Tinggi di Masa Pandemi dan Oasca Pandemi” LPPM IAIN Ponorogo	2020

I. PENGALAMAN MENULIS BUKU

No.	Nama Judul Buku	Tahun
1.	Buku: Bunga Rampai Islam dan Gender; Hak Mendapatkan Ilmu dan Pengajaran, perspektif Gender	2017
2.	Buku: Kesempatan Mendapatkan Pendidikan dalam Kajian Tingkat Pendidikan dan Tingkat Pendapatan Keluarga	2018
3.	Buku: Dari Ruang Kelas Evaluasi Kelembagaan Pendidikan Islam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Bengkulu	2019
4.	Buku: University Leadership Management; Quality of Education	2019
5.	Buku: Multikultural Dalam Pendidikan Islam	2020

No.	Nama Judul Buku	Tahun
6.	Buku: Akuntansi Biaya; Manajemen Persediaan dan Pengelolaan Mutu Produk	2020
7.	Buku: Manajemen Pendidikan Kontemporer; Manajemen Pendidikan Berbasis Karakter	2020

J. PENGALAMAN MENULIS ARTIKEL/ JURNAL

No.	Nama Tulisan Artikel/ Jurnal	Tahun
1.	Prosiding Seminar Nasional Manajemen Pendidikan Manajer Pendidikan Inovatif di Era Globalisasi. Dengan Judul: Kajian Pengaruh Perubahan Kurikulum terhadap Profesionalisme Guru MAN dan SMAN Kota Bengkulu	2013
2.	Jurnal Nuansa: Pengaruh Implementasi Kurikulum Berbasis KKNI Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan PTAIN	2015
3.	Jurnal Nuansa: Pengaruh Implementasi Budaya Kerja (Catatan Laporan Capaian Kinerja Harian) Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu	2016
4.	Jurnal Nuansa: Pengaruh Struktur Organisasi (<i>Organizational Structure</i>), Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>) Terhadap Komitmen Organisasi (<i>Organizational Commitmen</i>) Pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu	2017
5.	Jurnal An-Nizom: Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pendapatan Keluarga Terhadap Kesempatan Anak Mendapatkan Pendidikan di Desa Harapan Makmur Bengkulu	2018
6.	Jurnal Al Ulum: Trust, Justice, Ethics Dan Job Performance dalam Perspektif Islam Pada Tenaga Kependidikan Institut Agama Negeri (IAIN) Bengkulu	2019

No.	Nama Tulisan Artikel/ Jurnal	Tahun
7.	Prosiding Konferensi Internasional tentang Ilmu Pendidikan dan Profesi Guru (ICETeP): Organizational Culture and the Improvement of Teacher Performance	2019
8.	JURNAL IMARAH: MANAJEMEN MULTIKULTURAL DALAM BERPOLITIK	2020
9.	Jurnal al fikri: pengelolaan Keberagaman Budaya Melalui Multilingualisme di Indonesia	2020
10.	Proceedings of the 1st Raden Intan International Conference on Muslim Societies and Social Sciences (RIICMuSSS): Quality Management and Job Satisfaction Among Academic Staffs of Islamic University in Indonesia	2020
11.	Jurnal PJAEE: HOW TO IMPROVE STUDENTS' CHARACTERS AT THE PESANTREN-BASED SENIOR HIGH SCHOOL IN INDONESIA?	2020
12.	Jurnal Qiyas: ETIKA KERJA DAN PENGELOLAAN PERGURUAN TINGGI MASA PANDEMI COVID-19 DALAM PERSPEKTIF ISLAM	2020
13.	Jurnal Nuansa: PERAN MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM MASYARAKAT MULTIKULTURAL	2020
14.	Jurnal AT-Taklim: Peran Kepemimpinan Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Guru Madrasah Aliyah Di Provinsi Bengkulu	2020

K. PENGALAMAN MENELITI

No.	Nama / Judul Penelitian	Tahun
1.	Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pendapatan Keluarga Terhadap Kesempatan Anak Untuk Mendapatkan Pendidikan di Desa Transmigrasi Harapan Makmur Bengkulu Utara	1993

No.	Nama / Judul Penelitian	Tahun
2.	Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan MTsN Di Kota Bengkulu	2006
3.	Pengaruh Implementasi Budaya Kerja (Catatan Laporan Capaian Kinerja Harian) Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu	2016
4.	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Di Provinsi Bengkulu	2017
5.	Pengaruh Struktur Organisasi (<i>Organizational Structure</i>), Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>) Terhadap Komitmen Organisasi (<i>Organizational Commitmen</i>) Pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu	2017
6.	Pengaruh Kemampuan dan Kepribadian Terhadap Kinerja Pegawai Pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu.	2017
7.	Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Manajemen Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Islam Pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu.	2018
8.	Peran Jaringan Internet Dalam Upaya Implementasi Program Digitalisasi Pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu.	2018
9.	<i>Trust, Justice, Ethics</i> Terhadap <i>Job Performance</i> Dalam Perspektif Islam Pada Tenaga Kependidikan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu.	2018

L. PENGALAMAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

No	Nama Pengabdian Masyarakat	Tahun
1.	Ketua Koppontren (Koperasi Pondok Pesantren)	2001

No	Nama Pengabdian Masyarakat	Tahun
2.	Manajer P2KER Unit Simpan Pinjam (USP) Pola Syariah Sistem Muamalah	2001
3.	Pengurus Yayasan Al Muttaqin Harapan Makmur	2002
4.	Pimpinan Pondok Pesantren Mambaul Ulum	2002
5.	Pengurus Lembaga Tilawatil Quran (LPTQ)	2004
6.	Pengurus Ikatan Persatuan Haji Indonesia (IPHI)	2006
7.	Pembina Ikatan Guru Raudhatul Atfal (IGRA)	2010
8.	Pembina Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) MTs dan MA	2010
9.	Pembina Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) MA se-Provinsi Bengkulu	2010
10.	Pendiri Yayasan Al Jauhariyah	2011
11.	Pengurus Forum Group Diskusi (FGD) Ka.Biro/ Kabag AUAK se-Indonesia	2014
12.	Pengurus LP Ma'arif Provinsi Bengkulu	2019
13.	Pendiri Yayasan Al Muttaqin	2020

M. PENGHARGAAN YANG PERNAH DITERIMA

No	Nama Tempat Mengajar	Tahun
1.	Piagam Penghargaan Wisuda Terbaik dengan Yudisium Cumlaude	2006
2.	Piagam Penghargaan dengan Predikat dengan pujian	2006
3.	Piagam Penghargaan Musabaqah Qiraat Al Kutub (MQK) Tingkat Nasional	2008
4.	Piagam Tanda Kehormatan Presiden Republik Indonesia. Tanda Kehormatan Satya Lancana Karya Satya 10 Tahun	2009
5.	Piagam Penghargaan sebagai nara sumber kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Pendidikan	2011

No	Nama Tempat Mengajar	Tahun
	Agama Islam (PAI) Madrasah Aliyah Negeri (MAN)	
6.	Piagam Penghargaan sebagai nara sumber kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) UMUM Madrasah Aliyah Negeri (MAN)	2012
7.	Piagam Penghargaan sebagai nara sumber dalam kegiatan Sosialisasi Penilaian Kinerja (PK) Pengawas PK Guru dan PAK Guru	2013
8.	Piagam Penghargaan Kuliah Umum Kewirausahaan	2016
9.	Piagam Kegiatan Pengenalan Budaya Akademik Mahasiswa Baru Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu	2016
10.	Piagam Penghargaan Focus Group Discussion Forum Kepala Biro dan Kabag Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN) se-Indonesia	2016
11.	Piagam Tanda Kehormatan Presiden Republik Indonesia. Tanda Kehormatan Satya Lancana Karya Satya 20 Tahun	2018

Paper

ORIGINALITY REPORT

6% EN

SIMILARITY INDEX

4%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

Submitted to Universitas Negeri Jakarta

Student Paper

2%

2

ejournal.iainbengkulu.ac.id

Internet Source

<1%

3

learningstylee.blogspot.com

Internet Source

<1%

4

Andi Makkulawu Panyiwi Kessi, Mahfu Dnurnajamuddin, Baharuddin Semmaila, Junaidin Zakaria. "The Moderator Role of Information Technology: Specific Determinants of Competence on Lecturer Performance in Seafarer Private Vocational Schools in Indonesia", European Journal of Business and Management Research, 2020

Publication

<1%

5

iosrjournals.org

Internet Source

<1%

6

Submitted to Sriwijaya University

Student Paper

<1%

7

jurnalimprovement.wordpress.com

Internet Source

<1%

8	akhmadsudrajat.wordpress.com Internet Source	<1 %
9	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	<1 %
10	Submitted to Universitas Muhammadiyah Ponorogo Student Paper	<1 %
11	www.eajournals.org Internet Source	<1 %
12	sinta3.ristekdikti.go.id Internet Source	<1 %
13	Submitted to Trinity International University Student Paper	<1 %
14	koleksidapus.blogspot.com Internet Source	<1 %
15	journal.iaingorontalo.ac.id Internet Source	<1 %
16	jurnalmanajemen.petra.ac.id Internet Source	<1 %
17	Submitted to University of South Florida Student Paper	<1 %
18	H Y Suhendi, D Mulhayatiah, R Anjani, M A Ramdani, R Ardiansyah. "HATRAVY: a virtual laboratory of heat transfer concept in microscopic form", IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 2018	<1 %

19	eprints.ums.ac.id Internet Source	<1 %
20	www.scribd.com Internet Source	<1 %
21	journal.unpak.ac.id Internet Source	<1 %
22	www.emerald.com Internet Source	<1 %
23	Nazifah Husainah, M. Yusuf. "The Influence of Organization Culture and Career Development Towards The Turnover Intention on The Foodhallof DKI Jakarta Province", KnE Social Sciences, 2019 Publication	<1 %
24	www.journals.scholarpublishing.org Internet Source	<1 %
25	econjournals.com Internet Source	<1 %
26	Submitted to Universitas Gunadarma Student Paper	<1 %
27	Lili Suryani, Manap Somantri, Asti Putri Kartiwi. "The Principal's Leadership and its Effect on the Teacher's Teaching Performance", Journal of Educational Management and Leadership, 2020 Publication	<1 %

28	mafiadoc.com Internet Source	<1 %
29	e-journal.uajy.ac.id Internet Source	<1 %
30	Submitted to Stefan cel Mare University of Suceava Student Paper	<1 %
31	Submitted to University of Bolton Student Paper	<1 %
32	www.growingscience.com Internet Source	<1 %
33	Kamariah Najmi, Abdul Rahman Kadir, Muh. Isa Ansari Kadir. "Mediation effect of dynamic capability in the relationship between knowledge management and strategic leadership on organizational performance accountability", International Journal of Law and Management, 2018 Publication	<1 %
34	repository.fe.unj.ac.id Internet Source	<1 %
35	Submitted to American InterContinental University Student Paper	<1 %
36	123dok.com Internet Source	<1 %

37	Internet Source	<1 %
38	Submitted to Institute of Education Student Paper	<1 %
39	Submitted to University of New South Wales Student Paper	<1 %
40	dokumen.pub Internet Source	<1 %
41	Submitted to uvt Student Paper	<1 %
42	ijlter.org Internet Source	<1 %
43	repository.uinjkt.ac.id Internet Source	<1 %
44	B. J. Camerling, Mirsan .. "PENGUKURAN KINERJA PT. PLN (Persero) WILAYAH MALUKU DAN MALUKU UTARA MENGGUNAKAN MALCOLM BALDRIGE", ARIKA, 2018 Publication	<1 %
45	ejournal.uin-suka.ac.id Internet Source	<1 %
46	repository.ung.ac.id Internet Source	<1 %
47	Submitted to London School of Commerce Student Paper	<1 %

48	moam.info Internet Source	<1%
49	Submitted to University of North Texas Student Paper	<1%
50	www.sciepub.com Internet Source	<1%
51	journal2.um.ac.id Internet Source	<1%
52	adoc.pub Internet Source	<1%
53	U. Teichler. "Education and Employment", Elsevier BV, 2001 Publication	<1%
54	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1%
55	Submitted to North East Wales Institute of Higher Education Student Paper	<1%
56	Submitted to School of Business & Computer Science Limited Student Paper	<1%
57	Suhartono Suhartono, Sulistiawati Sulistiawati, Esty Yunitasari. "Performance Model of Nurse Community Approach to Organizational Culture in Indonesia", International Journal of Public Health Science (IJPHS), 2016 Publication	<1%

58	perpus.org Internet Source	<1 %
59	test.journal.unipdu.ac.id Internet Source	<1 %
60	docobook.com Internet Source	<1 %
61	Submitted to Universitas Islam Indonesia Student Paper	<1 %
62	download.atlantis-press.com Internet Source	<1 %
63	journal.unnes.ac.id Internet Source	<1 %
64	www.nap.edu Internet Source	<1 %
65	Ida Rindaningsih. "Pengembangan Model Manajemen Strategik Berbasis (beyond center and circle Time) BCCT Pada PAUD", PEDAGOGIA: Jurnal Pendidikan, 2012 Publication	<1 %
66	S D Ramdani, Burhanudin, M Fawaid, H Abizar, M Fatkhurokhman. "Pedagogical competence of productive lesson teachers of vocational high schools in Banten province", Journal of Physics: Conference Series, 2020 Publication	<1 %
67	Hartoyo, D Laras, Soenarto. "Survey on Integration of Expetise Competency Test Into	<1 %

Teacher Certification Program of Productive Vocational Teachers", Journal of Physics: Conference Series, 2018

Publication

68	doczz.net Internet Source	<1 %
----	---	------

69	Submitted to College Campus Student Paper	<1 %
----	--	------

70	ijbsse.org Internet Source	<1 %
----	---	------

71	journal.stamford.edu Internet Source	<1 %
----	---	------

72	Lilis Rohmayanti. "Strategic Management of Increasing Competency of Students Through Strengthening Character Education (PPK) and School Literation Movement (GLS) at Muhammadiyah Junior High School Margasari", International Conference of Moslem Society, 2019 Publication	<1 %
----	--	------

73	repository.unitomo.ac.id Internet Source	<1 %
----	---	------

74	enjoymba.blogspot.com Internet Source	<1 %
----	---	------

75	cmakeds.info Internet Source	<1 %
----	---	------

dspace.tul.cz

76

Internet Source

<1 %

77

www.ijrat.org

Internet Source

<1 %

78

Sahat Sihombing, Endang Siti Astuti, Mochammad Al Musadieq, Djamhur Hamied, Kusdi Rahardjo. "The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance", International Journal of Law and Management, 2018

Publication

<1 %

79

www.globalcompose.com

Internet Source

<1 %

80

lppm.uny.ac.id

Internet Source

<1 %

81

aepnurulhidayat.wordpress.com

Internet Source

<1 %

82

www.researchersworld.com

Internet Source

<1 %

83

Mustaqim Mustaqim, Muhammad Hanif Fahmi, Lian Agustina Setiyaningsih. "Intensitas, Kualitas, Derajat Relevansi Supervisi Akademik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Di Era Teknologi Komunikasi", Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan, 2020

Publication

<1 %

84

www.atlantis-press.com

Internet Source

<1%

85

journal.unj.ac.id

Internet Source

<1%

86

garuda.ristekbrin.go.id

Internet Source

<1%

87

yamantoisa.wordpress.com

Internet Source

<1%

88

eprints.undip.ac.id

Internet Source

<1%

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off