

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Kepemimpinan

1. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi, dan pengendalian adalah semua bagian dari proses manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa semua sumber daya organisasi atau perusahaan, termasuk sumber daya manusia (sumber daya manusia), modal (sumber daya keuangan), sumber daya alam (sumber daya alam atau bahan mentah), dan teknologi, digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Solihin, 2012:12).

Manajemen menurut Farida (2017) didefinisikan sebagai ilmu dan seni yang digunakan dalam perencanaan, pengoordinasian, pengarahan dan pengawasan guna memenuhi tujuan yang ditentukan. Terry (2005) menyatakan bahwa manajemen merupakan proses kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan organisasional atau maksud yang nyata.

Manajemen menurut J. L. Massie adalah suatu proses dimana kelompok secara kerjasama mengerahkan tindakan atau kerjanya untuk mencapai tujuan bersama. Proses tersebut mencakup teknik-teknik yang digunakan oleh para manajer untuk mengkoordinasikan kegiatan atau aktifitas orang lain menuju tercapainya tujuan bersama (Atmodiwiryo,

2000:14). Manajemen menurut Frederick Winslow Taylor adalah mengetahui secara tepat apa yang ingin mereka kerjakan dan menemukan bahwa mereka melakukannya dengan cara yang paling efisien dan murah (Sagala, 2009).

2. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dalam pengambilan keputusan pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Hakikat kepemimpinan dalam Al-Qur'an Surah Al An'am ayat 165 berbunyi sebagai berikut:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ
 دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ
 رَّحِيمٌ

★ *Artinya : “Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa- penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang” (QS. Al An 'am 165).*

Al-Qur'an surah Al An'am ayat ke 165 diatas memiliki makna bahwa kepemimpinan adalah untuk mewujudkan pemimpin atau khalifah dimuka bumi demi terwujudnya kebaikan dan kebenaran serta reformasi.

Sutrisno (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas tugas dari anggota

kelompok. Hal ini senada dinyatakan oleh Hasibuan (2010) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Stephen P. Robbins (1983) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok dalam mencapai tujuan. Anoraga (1990) mendefinisikan kepemimpinan sebagai hubungan pemimpin dalam mempengaruhi pihak lain untuk melakukan kerjasama secara sukarela untuk melaksanakan tugas guna mencapai tujuan organisasi.

Peran manajemen dan kepemimpinan saling berhubungan. Seorang pemimpin menciptakan tujuan dan menginspirasi orang lain untuk mencapainya, sementara seorang pemimpin bertanggung jawab untuk melaksanakan tujuan ini dan memengaruhi tindakan mereka. Kedua posisi tersebut sangat penting untuk manajemen dan kepemimpinan yang efektif (Susanto, 2022).

Guna memberikan nilai, keadilan, dan kejujuran kepada orang lain, para pemimpin harus memahami kekuatan dan tanggung jawab mereka sendiri, dan berusaha untuk menjadi pemimpin yang lebih baik dengan mengatasi perubahan lingkungan yang memengaruhi keberhasilan organisasi.

3. Fungsi Manajemen Kepemimpinan

Manajemen kepemimpinan memiliki beberapa fungsi penting untuk organisasi. Beberapa fungsinya yaitu:

- a. Manajemen kepemimpinan yang efektif memastikan motivasi yang signifikan bagi karyawan, menumbuhkan lingkungan kerja yang positif yang mendorong pertumbuhan dan perkembangan yang berkelanjutan.
- b. Manajer memiliki tanggung jawab untuk mengatur organisasi dengan baik, memastikan bahwa semua karyawan dapat bekerja secara selaras dan merasa nyaman, dan mendidik karyawan tentang cara menyusun organisasi dengan benar.
- c. Organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang dapat menetapkan dan mencapai tujuan. Manajer dan pemimpin sama-sama bertanggung jawab untuk mencapai tujuan tersebut.

4. Tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins (2006) gaya kepemimpinan dibagi menjadi beberapa macam diantaranya yaitu:

- a. **Kepemimpinan Kharismatik**
Kepemimpinan yang membuat karyawan terpukau oleh kemampuan luar biasa pemimpin. Kharisma pemimpin yang dapat memengaruhi karyawan dengan memberi visi dan misi jelas dan membuat mereka terinspirasi ingin mengikuti. Indikator kepemimpinan
- b. **Kepemimpinan Transformasional**
Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang mendorong karyawan untuk memprioritaskan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi, sehingga meningkatkan keterampilan pemecahan masalah dan produktivitas mereka.
- c. **Kepemimpinan Transaksional**
Kepemimpinan transaksional merupakan gaya pemimpin yang memperjelas tugas tugas dan tanggung jawab karyawan serta membuat motivasi dan kompensasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- d. **Kepemimpinan Visioner**
Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk membuat visi yang realistis dan kredibel untuk masa depan organisasi dikenal sebagai pemimpin visioner. Visi tidak hanya memberikan jalan baru menuju masa depan yang lebih baik, tetapi juga berfungsi sebagai lompatan

besar ke depan dengan mengembangkan kemampuan dan sumber daya. Kemampuan untuk mengungkapkan tujuan melalui perilaku, bukan hanya kata-kata, dan memperluas tujuan ke berbagai konteks adalah ciri-ciri kepemimpinan visioner.

B. Efektivitas

Efektivitas adalah hasil yang dicapai oleh seorang pekerja dibandingkan dengan hasil produksi lain dalam jangka waktu tertentu. Dalam konteks peneliti yang melakukan analisis kutipan ini, efektivitas didefinisikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang pekerja dibandingkan dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan barang atau jasa tersebut. Efektivitas dikaitkan dengan pencapaian target kualitas, kuantitas, dan waktu (Winardi, 1992:84).

Oleh karena itu, efektivitas pada dasarnya adalah tingkat pencapaian tujuan atau sasaran organisasi yang ditetapkan, seberapa baik pekerjaan dilakukan, dan sejauh mana seseorang menghasilkan pekerjaan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. Dengan kata lain, apabila pekerjaan dilakukan dengan baik sesuai dengan yang direncanakan, itu dapat dianggap efektif tanpa mempertimbangkan waktu, tenaga, atau faktor lain.

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas dalam manajemen pendidikan dalam melaksanakan aktivitasnya bahwa pemimpin dipengaruhi oleh berbagai macam faktor menurut H. Jodeph Reitz (Fattah,1996:28), diantaranya :

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai -nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan

2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

C. Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah pendorong utama pertumbuhan dan kemajuan sekolah dan bertanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas bagi keberhasilan siswa dan program mereka. Untuk melakukan hal tersebut dengan baik, kepemimpinan kepala sekolah harus diberdayakan agar kepala sekolah dapat menjalankan peran sesuai tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya (Purwanti, Murniati, dan Yusrizal, 2014). Kepala sekolah harus pandai memimpin kelompok dan memberikan tugas serta wewenang.

Kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat penting. Ia harus tegar dan mempunyai gaya kepemimpinan yang kuat sehingga dapat mendorong seluruh gurunya untuk berusaha semaksimal mungkin demi pendidikan anak didiknya, mempunyai visi untuk kemajuan sekolah, konsisten dengan visinya namun tetap demokratis dan menghargai pendapat pegawai. Kepala sekolah juga harus menetapkan harapan yang tinggi terhadap siswa, memastikan bahwa hal tersebut memperkuat keterampilan dasar siswa sehingga dapat berkembang dengan baik dalam karir apa pun, dan pada saat yang sama mampu menciptakan suasana nyaman bagi guru dan staf serta menciptakan suasana nyaman bagi siswa. (Rosyada, 2013).

Menurut Wahjosumidja di (Tanjung, 2020) mendefinisikan Kepala Sekolah sebagai seorang guru fungsional diberi tugas menjalankan sekolah, yang mana proses belajar mengajar terorganisir, atau Interaksi antara guru dan siswa, melaksanakan pembelajaran, kepala sekolah Saya mempunyai tanggung jawab yang besar meningkatkan kualitas sekolah dan kepala sekolah Sekolah harus mempunyai kemampuan manajemen dari seluruh sumber daya yang tersedia menciptakan proses pembelajaran yang berkesinambungan efisiensi dan efek.

Dalam konteks pendidikan, tanggung jawab Kepala Sekolah adalah karakter kunci prestasi akademik (Suhardiman, 2012; Wiyono, 2017). Kemajuan atau kemunduran Kualitas pembelajaran di sekolah terpengaruh oleh kualitas peran pemimpin sekolah. Pemahaman yang lebih lengkap utama dalam menjalankan perannya sebagai kepala sekolah, kinerja guru dan kualitas akademik juga sedang tren ditingkatkan. Ini untuk tujuan memastikan kepatuhan kebijakan dengan kenyataan di lapangan. Ini tidak tersedia tindakan direksi konsisten dengan Untuk mengimbangi hal ini, kondisi sekolah akan cenderung menetap atau tidak berpengalaman evolusi.

Kepala sekolah adalah salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru. Pengelola bertanggung jawab untuk mengatur kegiatan pendidikan, manajemen sekolah, dan pengembangan staf pendidikan lainnya, penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal ini menjadi semakin penting mengingat semakin kompleksnya kebutuhan profesional kepala sekolah yang memerlukan

dukungan dan beroperasi semakin efisien dan efektif (Bogenschneider, 2016; Januari 2018).

1. Peran Kepala Sekolah

Kepala Sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam lembaga pendidikan, dengan kedudukan strukturalnya sebagai pemimpin hukum formal yang mempunyai wewenang penuh terhadap organisasi yang dipimpinnya. Menurut Gordon, "Pimpinan sekolah seperti kepala sekolah, guru, siswa dan staf harus saling mendukung agar dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada kemampuan pemimpinnya dalam menciptakan lingkungan kolaboratif yang memudahkan mobilisasi sumber daya manusia yang ada untuk bekerja secara efektif dan produktif.

Peran kepemimpinan di sekolahnya, bertanggung jawab dan mengarahkan proses pendidikan di sekolah, terkait dengan peningkatan mutu sumber daya manusia, peningkatan profesionalisme guru, staf dan semua termasuk yang berkaitan dengan sekolah di bawah naungan kepala sekolah. Peran kepemimpinan kepala sekolah mencerminkan tanggung jawab kepala sekolah dalam mengerahkan sumber daya yang ada di sekolah. Fungsi kepemimpinan sangat penting karena selain sebagai motivator, juga berperan mengendalikan seluruh aktivitas guru (dalam rangka peningkatan pendidikan vokasi), pegawai, siswa, dan sekaligus dalam penelitian. di sekolah. lingkungan hidup (Wahyosumidjo. 2001: 90).

Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang sangat penting dalam pengambilan keputusan karena keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilannya dalam mengambil keputusan. Peran Kepala Sekolah menurut E.Mulyasa (2006: 98) menyatakan bahwa untuk mendorong visi peningkatan mutu tenaga kependidikan, kepala sekolah harus mempunyai peran sebagai berikut :

- a. Kepala sekolah sebagai pendidik (educator), meliputi pembinaan rohani, pembinaan moral dan jasmani tenaga kependidikan.
- b. Direktur sebagai manajer, pada dasarnya adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan dan pengendalian usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Kepala sekolah sebagai manajer, dalam hal ini mempunyai hubungan yang sangat erat dengan berbagai kegiatan pengelolaan administrasi, khususnya mencatat, menyusun dan mencatat seluruh program sekolah.
- d. Kepala sekolah sebagai pengawas harus mampu melakukan berbagai kegiatan pemantauan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.
- e. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan bimbingan dan supervisi, meningkatkan kesiapan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan memberikan tugas.
- f. Kepala sekolah sebagai inovator harus mempunyai strategi yang tepat untuk menjalin hubungan harmonis dengan lingkungan, mencari ide-ide baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, dan memberi contoh bagi seluruh tenaga kependidikan di sekolah serta mengembangkan model pembelajaran yang inovatif.
- g. Kepala sekolah sebagai motivator harus mempunyai strategi yang tepat untuk memotivasi tenaga kependidikan dalam menjalankan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi tersebut dapat dipupuk dengan penyesuaian lingkungan fisik, suasana kerja, kedisiplinan, insentif, penghargaan yang efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat-pusat pembelajaran Pusat Sumber Belajar (PSB).

2. Kompetensi Kepala Sekolah

Keberhasilan Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugasnya sangat ditentukan oleh kompetensi Kepala Sekolah pada lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai kemampuan mengelola setiap jurusan di sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga harus mampu memahami ilmu manajemen dan kepemimpinan, serta harus memahami tugas dan tanggung jawab seluruh kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai salah satu komponen organisasi atau sekolah, kepala sekolah harus mampu memberikan pelayanan prima bagi perkembangan sekolah dengan keterampilan yang dimilikinya dan harus dikembangkan oleh kepala sekolah sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan sekolah lingkungan.

Kompetensi Kepala Sekolah sangat penting agar apa yang kita impikan bisa terwujud. Kompetensi Kepala Sekolah sekolah sesuai peraturan Kementerian Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang standar utama Madrasah adalah sebuah keterampilan kepribadian, keterampilan manajemen, kapasitas bisnis, kapasitas pengawasan dan kapasitas social (Litbang Kemendikbud, 2013).

Kompetensi kepala sekolah dalam standar kompetensi utama antara lain pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah yang menetapkan standar kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, khususnya kapasitas kepribadian, kapasitas pengelolaan dan pengawasan. kapasitas, kapasitas pengawasan, dan

kapasitas sosial. Pemimpin lembaga pendidikan dalam menjalankan peran kepemimpinan minimal harus memiliki 5 keterampilan yang dipersyaratkan bagi pemimpin lembaga pendidikan dan kepala sekolah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kompetensi kepala sekolah terdapat 5 Keterampilan tersebut adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajemen, kompetensi bisnis, kompetensi pengawasan dan kompetensi sosial. Masing-masing keterampilan tersebut mencakup kriteria yang harus dimiliki kepala sekolah ketika menjalankan peran kepemimpinannya di sekolah. Mengenai keterampilan kepribadian yang harus dimiliki kepala sekolah adalah harus mempunyai sikap yang baik dan mampu mengembangkan budaya dan tradisi sesuai daerahnya.

Kepala sekolah juga harus menjadi teladan bagi guru, siswa, dan staf lainnya dalam kemauannya untuk berkembang dan terbuka. Menghadapi permasalahan di sekolah, kamu harus mengendalikan diri dan berusaha mencari jalan keluar untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Selain keterampilan mengajar, kepala sekolah juga harus memiliki keterampilan manajemen. Keterampilan manajemen ini menyangkut kemampuan kepala sekolah dalam mengelola segala hal yang berhubungan dengan sekolah. Baik dalam menyusun rencana sekolah maupun mengelola sumber daya sekolah.

Kepala sekolah memiliki keterampilan penting ini, lingkungan belajar yang baik akan tercipta. Ketika guru mempunyai lingkungan belajar yang

baik, maka gaya kerja atau semangat kerjanya akan meningkat, sehingga kualitas siswa pun dapat meningkat. Keterampilan manajemen ini juga diperlukan dalam mengelola keuangan sekolah serta hubungan antara sekolah dan pihak eksternal. seperti instansi pemerintah, orang tua bahkan masyarakat

Keterampilan berwirausaha yang harus dimiliki seorang kepala sekolah adalah kemampuan menciptakan inovasi yang berguna bagi perkembangan sekolah, mampu bekerja keras untuk menjamin keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, dengan pantang menyerah, sikap tanggung jawab, dan selalu mencari solusi terbaik untuk mengatasi kendala yang dihadapi sekolah. Dengan keterampilan ini, kepala sekolah akan lebih mudah mengembangkan sekolahnya. Kepala sekolah akan mampu menyelesaikan segala permasalahan yang ada karena dapat menciptakan suasana baru, inovasi pembelajaran baru dapat diterapkan di sekolah.

Keterampilan pengawasan yang harus dimiliki kepala sekolah antara lain adalah kemampuan kepala sekolah merencanakan program supervisi akademik yang meningkatkan profesionalisme guru; kemampuan melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan metode dan teknik supervisi yang tepat; Kemampuan melacak hasil supervisi akademik guru untuk meningkatkan profesionalisme guru. Pemantauan ini dilakukan untuk memperbaiki proses pembelajaran.

3. Tugas Pokok Kepala Sekolah

Permendiknas No.28 Tahun 2010, pada pasal 12 ayat 4 disebutkan bahwa penilaian kinerja kepala sekolah dapat dibagi menjadi 3 aspek yaitu:

- a. Usaha pengembangan sekolah atau madrasah dilakukan selama menjabat sebagai kepala sekolah atau madrasah.
- b. Peningkatan kualitas sekolah atau madrasah berdasarkan 8 standar nasional pendidikan dibawah kepemimpinan kepala sekolah yang bersangkutan.
- c. Usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala sekolah atau madrasah.

Peraturan Kementerian, peraturan menteri mengacu pada tiga poin di atas. Selain itu, fungsi pokok dan tanggung jawab kepala sekolah juga mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang standar manajemen sekolah, meliputi (1) perencanaan kurikulum, (2) pelaksanaan rencana kerja, (3). pengawasan. dan penilaian, (4) kepemimpinan sekolah, (5) sistem informasi sekolah. Di bawah ini adalah fungsi utama seorang kepala sekolah

Tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah berdasarkan Peraturan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018. Merujuk pada Pasal 15 Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Guru Sebagai Kepala Sekolah, yang secara jelas menyebutkan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) kepala sekolah sebagai berikut:

- a. Beban kerja kepala sekolah seluruhnya terdiri atas pelaksanaan tugas pokok manajemen, pengembangan kewirausahaan, dan pengawasan terhadap guru dan tenaga kependidikan.
- b. Beban kerja kepala sekolah adalah mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan.
- c. Dalam hal terjadi kekurangan guru pada satuan pendidikan, direktur dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pendampingan agar proses pembelajaran atau pendampingan tetap berjalan di satuan pendidikan yang bersangkutan.
- d. Kepala sekolah melaksanakan tugas pembelajaran dan bimbingan; tugas pembelajaran dan bimbingan merupakan tugas tambahan di samping tugas pokok.
- e. Beban kerja kepala sekolah ditempatkan di SILN, selain melaksanakan beban kerja juga menjamin pemajuan kebudayaan Indonesia.

D. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya ditinjau dari sejarah dan antropologi merupakan asumsi yang diyakini bersama oleh suatu kelompok atau masyarakat dalam memecahkan masalah eksternal dan internal yang dinilai baik untuk diberlakukan sehingga perlu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut (Rivai, 2003).

Budaya organisasi adalah suatu sistem penyebaran keyakinan dan nilai yang dianut oleh suatu organisasi dan sebagai pedoman para anggota dalam berperilaku. Budaya organisasi adalah sistem berbagai arti yang dilakukan oleh semua anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Robins dan Judge (dalam Sulaksono Hari, 2015: 2) budaya organisasi adalah sistem yang dianut oleh semua anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dan organisasi lainnya. Budaya organisasi menjadi dasar orientasi bagi karyawan untuk memperhatikan kepentingan semua karyawan.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi norma-norma dan nilai-nilai sebagai sistem keyakinan yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi sebagai pedoman bagi para anggota organisasi, agar organisasi mampu melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal untuk tetap eksistensinya organisasaasi (Nurdin Ismail, 2012: 8). Budaya Organisasi diartikan nilai atau norma perilaku yang dipahami dan diterima bersama oleh anggota organisasi sebagi aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi (Chaerudin, 2019: 193). Dalam analisis budaya organisasi Tiernay menunjukkan bahwa semakin baik kualitas faktor yang diterapkan dalam budaya organisasi akan membuat kinerja organisasi semakin baik (Moelyono, 2003).

Dari teori-teori di atas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut suatu organisasai yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Stephen P Robbins dalam Wibowo (2016:33) terdapat tujuh dimensi karakteristik budaya organisasi diantaranya

- a. *Innovation and risk tasking*
Suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- b. *Attention to detail*
Pekerja di harapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
- c. *Outcome orientation*
Manajemen fokus pada hasil atau manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- d. *People orientation*
Keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
- e. *Team orientation*
Aktivitas kerja di organisasi berdasarkan tim daripada individual.

- f. *Aggresiveness*
Kecenderungan untuk lebih agresif dan kompetitif.
- g. *Stability*
Aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

3. Tipe Budaya Organisasi

Pendapat dari Jeff Cartwright dalam Wibowo (2016:19) ada empat tipologi budaya yang dapat pula dipandang sebagai siklus hidup budaya, yaitu sebagai berikut :

- a. *The monoculture*
Monoculture merupakan program mental tunggal, orang berpikir sama dan sesuai dengan norma budaya yang sama.
- b. *The superordinate culture*
Tipe ideal budaya organisasi. Terdiri dari subkultur terkoordinasi, masing-masing dengan keyakinan dan nilai-nilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, tetapi semua bekerja dalam satu organisasi dan semua termotivasi mencapai sasaran organisasi.
- c. *The divisive culture*
Tipe budaya yang bersifat memecah belah. Dalam budaya ini sub-kultur dalam organisasi secara individual mempunyai agenda dan tujuannya sendiri. *Divisive culture* adalah budaya yang paling umum dalam masyarakat atau pekerjaan.
- d. *The disjunctive culture*
Budaya ini ditandai oleh seringnya pemecahan organisasi secara eksplosif atau bahkan menjadi unit budaya individual.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Sunyoto (2016:228) tipe budaya organisasi dibagi menjadi tiga diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Budaya Konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya di mana pada karyawan didorong untuk berinteraksi dengan individu lain serta mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang

berhubungan dengan pencapaian tujuan akan aktualisasi diri, penghargaan, dan persatuan.

b. Budaya Pasif-Defensif

Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.

c. Budaya Agresif-Defensif

Budaya agresif-defensif mendorong karyawan mengerjakan tugas-tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini mencirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis.

4. Indikator Budaya Organisasi

Di dalam organisasi kesuksesan sebuah organisasi dapat dilihat dari beberapa indikator budaya organisasinya bagaimana sikap yang diambil dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi. Menurut Sulaksono Hari (2015: 14) Indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

a. Inovatif memperhitungkan resiko

- 1) Menciptakan ide-ide baru dalam keberhasilan perusahaan
- 2) Berani mengambil resiko dalam pengembangan ide baru

b. Orientasi pada hasil

- 1) Menetapkan target yang harus dicapai
 - 2) Penilaian hasil kerja
- c. Berorientasi pada semua kepentingan karyawan
- 1) Memenuhi kebutuhan dalam melaksanakan pekerjaan
 - 2) Mendukung prestasi karyawan
- d. Berorientasi pada tugas
- 1) Teliti
 - 2) Keakurat hasil kerja

E. Kinerja Guru

1. Pengertian Guru

Guru adalah orang yang mempunyai tugas dan tanggung jawab mengajar di suatu lembaga pendidikan. Menurut Abuddin (2005) guru adalah seorang yang mmeberikan pengetahuan, keterampilan atau pengalaman kepada orang lain. Guru adalah seseorang yang memiliki kewenangan dan tugas dalam dunia Pendidikan. Safitri (2019) mengatakan bahwa guru adalah seorang tenaga pendidik profesional yang mendidik, mengajarkan suatu ilmu, membimbing, melatih, memberikan penilaian, serta melakukan evaluasi kepada peserta didik.

Seorang guru harus memiliki teladan yang baik, teladan baik yang perlu diterapkan guru bisa dari tutur kata, tata karma, dan contoh perilaku baik dalam kehidupan sehari-hari. Guru profesional pada hakikatnya adalah sosok guru yang memiliki kesadaran yang utuh akan posisinya sebagai tenaga pendidik (Jailani, 2014). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia

Nomor 74 Tahun 2008 mendefinisikan guru sebagai “Pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan menengah.

Berdasarkan pendapat para ahli maka dapat dinyatakan bahwa guru merupakan tenaga pendidik profesional yang memiliki tugas untuk membimbing, mendidik, mengajar, dan mengevaluasi peserta didik pada lembaga pendidikan dari usia dini.

2. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berkenaan dengan kinerja guru, UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan

mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Menurut Burhanudin (2007) kinerja guru adalah gambaran kualitas kerja yang dimiliki guru dan termanifestasi melalui penguasaan dan aplikasi atas kompetensi guru. Pandangan ini menunjukkan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan gambaran dari penguasaan dan aplikasi terhadap kompetensi guru dalam mengaktualisasikan tugas dan perannya sebagai guru.

Berdasarkan berbagai pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Cambel (dalam Burhanudin), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah

- a. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, (skil), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang memberikan manajer dan *Team Leader*.
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakkan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

4. Dimensi Kinerja Guru

Indikator penilaian kinerja guru mengacu pada Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses, yaitu terdiri dari :

a. Perencanaan proses pembelajaran

Perencanaan proses pembelajaran dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan merumuskan tujuan-tujuan apa yang ingin dicapai oleh suatu kegiatan pembelajaran, cara apa yang digunakan untuk menilai pencapaian tujuan tersebut, materi atau bahan apa yang akan disampaikan, bagaimana cara menyampaikan bahan serta media atau alat apa yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan pembelajaran tersebut (Mulyasa, 2007:216).

Karena keberhasilan dari suatu kegiatan sangat ditentukan oleh perencanaannya maka perencanaan pembelajaran dapat berperan sebagai:

(1) acuan bagi guru untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran agar lebih terarah dan berjalan efisien dan efektif, dan (2) sebagai landasan pokok bagi guru dan siswa dalam mencapai kompetensi dasar dan indikator yang ditetapkan.

b. Pelaksanaan proses pembelajaran

Pelaksanaan proses pembelajaran adalah segala Kepemimpinan bersama antara guru dan siswa untuk berbagi dan mengolah informasi, dengan harapan pengetahuan yang diberikan bermanfaat dalam diri siswa dan menjadi landasan belajar yang berkelanjutan, serta diharapkan adanya perubahan- perubahan yang lebih baik untuk mencapai suatu peningkatan

yang positif yang ditandai dengan perubahan tingkah laku individu demi terciptanya proses belajar mengajar yang efektif dan efisien. Sebuah proses pembelajaran yang baik akan membentuk kemampuan intelektual, berfikir kritis dan munculnya kreatifitas serta perubahan perilaku atau pribadi seseorang berdasarkan praktik atau pengalaman tertentu.

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

★ Adapun komponen yang mempengaruhi berjalannya suatu proses pembelajaran dalam kegiatan belajar mengajar terdapat beberapa komponen pembelajaran yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya yaitu: guru, siswa, materi pembelajaran, metode pembelajaran, media pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran (Djamarabahri, 1997).

c. Penilaian hasil pembelajaran

Penilaian hasil pembelajaran adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk menentukan pencapaian hasil belajar. Setiap satuan pendidikan selain melakukan perencanaan dan proses

pembelajaran, juga melakukan penilaian hasil pembelajaran sebagai Kepemimpinan terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien (Djamarabahri, 1997).

Penilaian hasil belajar oleh pendidik harus mengukur pencapaian kompetensi yang ditetapkan dalam standar isi (standar kompetensi dan kompetensi dasar) dan standar kompetensi lulusan. Penilaian valid berarti menilai apa yang seharusnya dinilai dengan menggunakan alat yang sesuai untuk mengukur kompetensi. Penilaian harus objektif, artinya penilaian hasil belajar peserta didik hendaknya tidak dipengaruhi oleh subyektivitas penilai, perbedaan latar belakang agama, sosial-ekonomi, budaya, bahasa, gender, dan hubungan emosional.

Penilaian hasil belajar oleh pendidik bersifat terbuka artinya prosedur penilaian, kriteria penilaian dan dasar pengambilan keputusan terhadap hasil belajar peserta didik dapat diketahui oleh semua pihak yang berkepentingan. Penilaian harus adil, artinya penilaian hasil belajar tidak menguntungkan atau merugikan peserta didik karena berkebutuhan khusus serta perbedaan latar belakang agama, suku, budaya, adat istiadat, status sosial ekonomi, dan gender.

Penilaian harus terpadu, artinya penilaian hasil belajar oleh pendidik merupakan salah satu komponen yang tak terpisahkan dari kegiatan pembelajaran. Penilaian harus menyeluruh dan berkesinambungan, artinya penilaian hasil belajar oleh pendidik mencakup semua aspek kompetensi dengan menggunakan berbagai

teknik penilaian yang sesuai, untuk memantau perkembangan kemampuan siswa.

Penilaian harus sistematis, artinya penilaian hasil belajar oleh pendidik dilakukan secara berencana dan bertahap dengan mengikuti langkah- langkah baku. Penilaian harus akuntabel, artinya penilaian hasil belajar oleh pendidik dapat dipertanggungjawabkan, baik dari segi teknik, prosedur maupun hasilnya. Penilaian harus beracuan criteria, artinya penilaian hasil belajar oleh pendidik didasarkan pada ukuran pencapaian kompetensi yang ditetapkan.

d. Pengawasan proses pembelajaran

Pengawasan proses pembelajaran dilakukan melalui kegiatan pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, serta tindak lanjut secara berkala dan berkelanjutan (Djamhari, 1997). Penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu sekolah untuk perbaikan kinerja guru itu sendiri maupun untuk sekolah dalam hal menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Penilaian yang dilakukan dapat menjadi masukan bagi guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu penilaian kinerja guru membantu guru dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik sehingga guru dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan peserta didik dan kemajuan guru sendiri menuju guru yang profesional.

Merujuk pada Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No. 16 Tahun 2009, maka indikator penilaian kinerja guru ada lima, yaitu

1) Menguasai bahan ajar

Mata pelajaran merupakan isi pengajaran yang dibawakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Agar dapat mencapai hasil yang lebih baik, guru atau calon guru perlu menguasai bukan hanya sekedar materi tertentu yang merupakan bagian dari suatu mata pelajaran saja, tetapi pemahaman yang lebih luas terhadap materi itu sendiri dapat menuntut hasil yang lebih baik. Penguasaan materi merupakan proses belajar yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, minat dan sikap belajar siswa yang positif terhadap materi pelajaran yang sedang dipelajari.

Pemahaman adalah kemampuan guru dalam menggunakan pengetahuan atau kepandaiannya untuk menjelaskan isi dari materi pelajaran yang diberikan kepada siswa sehingga apa yang dipelajari siswa dapat dikuasai seluruhnya. Disamping itu guru juga harus dapat menguasai bahan pelajaran yang akan diajarkan.

2) Merencanakan proses belajar mengajar

Proses belajar mengajar perlu direncanakan agar dalam pelaksanaannya pembelajaran berlangsung dengan baik dan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Setiap perencanaan selalu berkenaan dengan pemikiran tentang apa yang akan dilakukan. Perencanaan program belajar mengajar memperkirakan mengenai tindakan apa yang akan dilakukan pada waktu melaksanakan pembelajaran. Untuk membuat perencanaan pembelajaran yang baik dan dapat menyelenggarakan proses pembelajaran yang ideal, setiap guru harus mengetahui unsur-unsur perencanaan pembelajaran yang baik. Unsur-

unsur perencanaan pembelajaran tersebut adalah mengidentifikasi kebutuhan siswa, tujuan yang hendak dicapai, berbagai strategi dan skenario yang relevan digunakan untuk mencapai tujuan, dan kriteria evaluasi.

3) **Kemampuan melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar**

Dalam mengelola suatu pembelajaran ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh guru agar pembelajaran dapat dikelola dengan baik. Di dalam proses belajar mengajar, tugas guru di dalam kelas sebagian besar adalah membelajarkan siswa dengan menyediakan kondisi belajar yang optimal. Kondisi belajar yang optimal dapat dicapai jika guru mampu mengatur siswa dan sarana pengajaran, serta mengendalikannya dalam suasana yang menyenangkan untuk mencapai tujuan pelajaran. Pengaturan tersebut salah satunya berkaitan dengan penyediaan kondisi belajar atau pengelolaan kelas. Pengelolaan pembelajaran dapat dimulai dengan bagaimana guru mengelola kelas pembelajaran. Pengelolaan kelas merupakan salah satu usaha yang dilakukan oleh penanggung jawab kegiatan belajar mengajar atau yang membantu dengan maksud agar dicapai kondisi optimal sehingga dapat terlaksana kegiatan belajar seperti yang diharapkan.

4) **Kemampuan melakukan evaluasi atau penilaian**

Salah satu Kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar sebagai bagian dari peningkatan kualitas pendidikan dapat dilakukan melalui sistem penilaian. Dalam proses penilaian proses dan hasil belajar siswa di sekolah, aspek-aspek yang sangat berperan penting adalah berkenaan dengan pemilihan alat penilaian, penyusunan soal, dan tahapan evaluasi pembelajaran.

Penilaian merupakan komponen yang penting dalam suatu sistem pendidikan. Penilaian hasil belajar merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kegiatan pembelajaran, bahkan merupakan hal yang vital dalam sistem pendidikan dan pengajaran di lembaga pendidikan formal. Dengan adanya hasil penilaian akan dapat diketahui kemajuan dan perkembangan pendidikan dari waktu ke waktu.

Kemampuan guru dalam melakukan penilaian akan memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap mutu lulusan di setiap sekolah. Maka penilaian yang dilakukan oleh seorang guru harus berdasarkan standar yang telah ditentukan oleh pemerintah.

5) Kemampuan melaksanakan bimbingan belajar (perbaikan dan pengayaan)

Pembelajaran perbaikan merupakan layanan pendidikan yang diberikan kepada siswa tertentu untuk memperbaiki prestasi belajarnya sehingga mencapai kriteria ketuntasan yang ditetapkan. Oleh karena itu guru harus memiliki kemampuan untuk melakukan perbaikan/pengayaan. Pengayaan meliputi beberapa yaitu adaptif, interaktif, fleksibel, pemberian umpan balik, dan kesinambungan dalam ketersediaan dalam pemberian pelayanan.

5. Kompetensi Guru

Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang mengatur seseorang yang menjadi bagian dari dirinya sehingga mampu melakukan perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Berdasarkan Penjelasan di atas adalah bahwa kompetensi tidak hanya mencakup pengetahuan saja keterampilan dan sikap, namun

yang terpenting adalah penerapan pengetahuan, keterampilan dan sikap diwujudkan ketika melakukan suatu pekerjaan tertentu baginya dan penuh tanggung jawab sebagai guru profesional. (Hidayat dkk Fathurrochman, n.d.).

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru pasal 10 ayat (1) kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogic, kompetensi kepribadian, kompetensi social dan komepetensi professional yang dipeoleh melalui Pendidikan profesi (Mulyani, n.d.).

Kompetensi sosial dimuat dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru. Kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/walid peserta didik, dan masyarakat sekitar (Undang-Undang Nomor 14 Taun 2005 tentang Guru. 2009 :33).

Kompetensi sosial ialah kemampuan yang diperlukan agar seseorang berhasil dalam berhubungan dengan orang lain dalam kompetensi sosial ini termasuk keterampilan dalam interaksi sosial dan melaksanakan tanggung jawab sosial. Kompetensi sosial juga merupakan kemampuan guru melakukan interaksi sosial melalui komunikasi. Guru dituntut berkomunikasi dengan sesama guru, siswa, orang tau siswa, dan masyarakat sekitar (Idrus, 2010: 65). Suharsimi menyatakan bahwa kompetensi sosial berarti bahwa guru harus memiliki kemampuan berkomunikasi sosial dengan siswa, sesama guru, kepala sekolah dan masyarakatnya (Ashsidiqqi, 2012). Mulyasa mengatakan kompetensi sosial guru adalah kemampuan

guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar (Mulyasa, 2009: 173).

6. Tugas Pokok Guru

Tugas Pokok Guru dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab 1 Pasal 1 dimana tugas pokok guru adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai peserta didik pada pendidikan formal, dasar pendidikan dan pendidikan menengah. Proses dimana guru melaksanakan tugas pokoknya akan memeriksa proses pembelajaran dan hasil proses pembelajaran. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab 1 Pasal 1 merupakan pelaksanaan atau pelaksanaan fungsi pokok guru sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. dosen pengajar. Dosen, Bab 1. Pasal 1. Sebagai bagian penting dalam pendidikan umum, setiap guru harus menyelesaikan 5 tugas pokok, antara lain:

- a. Menggambarkan isi kurikulum, yaitu tugas guru dalam menyusun rencana pembelajaran, seperti menyusun program tahunan, semester, mingguan, dan harian
- b. Mewujudkan pembelajaran, yaitu tugas guru mengkomunikasikan tujuan dan materi pembelajaran, memilih metode, dan menggunakan alat/media pembelajaran
- c. Melakukan penilaian
- d. Melaksanakan tugas dengan rasa tanggung jawab
- e. Menerapkan disiplin dalam arti luas (marhawati, 2020, ramadoni et al., 2016; yunus, 2015).

Adapun tugas pendidik secara umum umum adalah mendidik dalam operasionalnya, mendidik merupakan proses, mengajar, memberikan

dorongan, memuji, memberi hadiah, membentuk contoh dan membiasakan.

Sedangkan tugas khusus guru adalah :

1. Sebagai pengajar (*Instruksional*) merencanakan program pengajaran dan melaksanakan program yang telah disusun dan penilaian setelah program itu dilaksanakan.
2. Sebagai pendidik (*Edukator*) mengarahkan peserta didik pada tingkat kedewasaan yang berkeribadian sempurna.
3. Sebagai pemimpin (*Manajerial*) memimpin dan mengendalikan diri sendiri, peserta didik dan masyarakat yang terkait, menyangkut uaya pengarahan, pengawasan, pengorganisasian, pengontrolan, partisipasi atas program yang dilakukan.

Menurut Jamal Ma'mur Asman dalam bukunya berjudul Tips Menjadi Guru Inspiratif, Kreatif dan Inovatif menjelaskan tugas guru:

a. Edukator (pendidik)

- ★ Tugas pertama seorang guru adalah mendidik siswanya sesuai dengan materi pelajaran yang diberikan dia Sebagai seorang pendidik, ilmu pengetahuan sangatlah penting kepala Membaca, menulis, berdiskusi, mengamati informasi dan bereaksi terhadap permasalahan yang ada sangat mendukung peningkatan kualitas pengetahuan guru.

b. *Leader* (Pemimpin)

Gurunya sebagai pemimpin wali kelas, begitulah dia harus bisa mengendalikan, mengendalikan. Dan mengarahkan kelas pada tujuan kualitas pendidikan. Sebagai pribadi pemimpin, guru harus terbuka, demokratis, setara, dan menghindari cara-cara kekerasan. Dan guru juga ada baiknya membaca kemungkinan siswa ini serbaguna dan mampu menggunakan berbagai pendekatan dalam mengajar mengadaptasi potensi dan juga berbagai informasi teknis dari siswanya tunjukkan kepada siswa yang melanggar peraturan dengan tegas, adil dan bijaksana.

c. Fasilitas

Tugas guru adalah membantu siswa temukan dan kembangkan bakat secara efektif cepat Menurut E. Mulyasa (2000), guru itu seperti Guru minimal harus mempunyai 7 sikap, seperti yang telah diidentifikasi oleh Roger (Scias, 1984) yaitu :

- 1) Jangan terlalu mempertahankan pendapat kurangnya kepercayaan atau transparansi
- 2) Dapat mendengarkan lebih banyak siswa, termasuk dari keinginan dan perasaannya
- 3) Anda bersedia dan mampu mengimplementasikan ide siswa inovatif dan kreatif bahkan sulit
- 4) Tingkatkan perhatiannya juga tentang hubungan dengan siswa ke bahan pelajaran

- 5) Mendapat feedback yang baik positif atau negatif dan menerimanya
- 6) sebagai pandangan konstruktif tentang diri sendiri dirimu dan perilakumu
- 7) Bersikap toleran terhadap kesalahan yang dilakukan peserta kepada siswa selama proses pembelajaran
- 8) Namun, evaluasilah prestasi siswa biasanya mereka sudah mengetahui prestasinya dicapai.

d. Motivator

Guru harus tahu bagaimana cara membangkitkan semangat dan pengukuran kelemahan siswa tanpa memandang latar belakang keluarga, tak peduli betapa kelamnya masa lalu dan bagaimana caranya tantangannya sulit.

Menurut Oemar Hamalik (2008) Memotivasi pembelajaran merupakan hal yang penting dalam pembelajaran siswa, karena ia bekerja dengan cara mendorong, menggerakkan dan mengawasi kegiatan belajar siswa.

e. Administrator

Selain pelatihan, guru juga harus mampu melaksanakan tugas masalah administratif, seperti membuat daftar induk, laporan dan dapat mengkoordinasikan semua pekerjaan sekolah secara demokratis.

f. Evaluator

Banyak hal yang dapat digunakan guru dalam penilaian ini merefleksikan pembelajaran yang diterapkan, kelemahan dan kekuatan dieksplorasi, atau secara obyektif meminta pendapat orang lain, seperti kepala sekolah, guru lain, dan murid-muridnya.

F. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	“Budaya Organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di MTS Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang, Jawa Timur” (Harmonika, 2016)	Penelitian kualitatif dengan desain studi kasus multikasus. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Data dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data menggunakan Kredibilitas, Transferabilitas, Dependabilitas, dan konfirmabilitas.	Budaya organisasi memiliki dampak bagi meningkatkan kinerja guru diantara 1) guru yakni tumbuh nilai disiplin kerja, terbangun rasa saling menghormati dan menghargai, 2) siswa yakni tumbuh prestasi beragam baik bidang akademik maupun non akademik, 3) masyarakat yakni mulai tumbuh kepercayaan yang tinggi.
2.	“Budaya organisasi dalam meningkatkan Kinerja guru pada SMA N 1 Simeulue Timur” (Jurman, 2014)	Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.	1) Pembinaan disiplin dalam meningkatkan kinerja guru pada SMA N 1 Simeulue Timur dengan berorientasi pada aturan yang telah ditetapkan, baik UU atau sekolah. 2) sistem pemberian motivasi guru dilakukan dengan memberikan insentif, pelayanan yang baik, promosi jabatan, pelayanan keselamatan kerja, dan kenyamanan dalam menjalankan tugas. 3) faktor penghambat adalah kurangnya sosialisasi peraturan

			sekolah, kurangnya koordinasi, tidak efektifnya komunikasi antarpersonil serta kurangnya keterlibatan komite sekolah dalam pengambilan keputusan.
3.	“Budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru SDIT Nurul Madani Bandar Setia” (Lubis et al., 2022)	Penelitian dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif; Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode kajian pustaka. Analisis data dilakukan dengan analisa dalam bentuk kata verbal dan uraian deskriptif.	Karakteristik budaya organisasi di sekolah, yaitu (1) <i>observed behavioral regularities</i> ; (2) <i>norms</i> ; (3) <i>dominant value</i> ; (4) <i>philosophy</i> ; (5) <i>rules</i> dan (6) <i>organization climate</i> . Karakteristik tersebut sangat menunjang untuk peningkatan kinerja guru di sekolah. Budaya organisasi di sekolah berkorelasi dengan peningkatan motivasi dan prestasi belajar siswa serta kepuasan kinerja guru.
4.	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan (Farwitawati, 2022)	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode pengumpulan data dengan angket, dokumentasi, observasi, dan wawancara. Data diperoleh dari sampel penelitian sebanyak 36 guru SMK Perpajakan Riau. Dengan menggunakan analisis regresi sebagai analisis data. Data tersebut kemudian dianalisis menggunakan SmartPLS versi 3.2.1.m3.	Hasil penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah dan pengembangan budaya organisasi dalam rangka mengoptimalkan kinerja guru.
5.	“Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Muara Wahau” (Mutholib et al., 202)	Penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus. Sumber data penelitian ini adalah Kepala Sekolah, wakil kepala sekolah dan guru di SMA Negeri 1 Muara Wahau. Prosedur pengumpulan dan perekaman data menggunakan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan. Pemeriksaan atau	Hasil penelitian yang diperoleh yaitu: (1) Usaha-usaha yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru antara lain adalah dengan pengarahan dan bimbingan, kedisiplinan, evaluasi kemampuan guru, penghargaan dan motivasi, (2) adapun faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja guru adalah perekrutan guru yang sesuai dengan kebutuhan sekolah dan fasilitas sarana dan prasana yang memadai, (3)

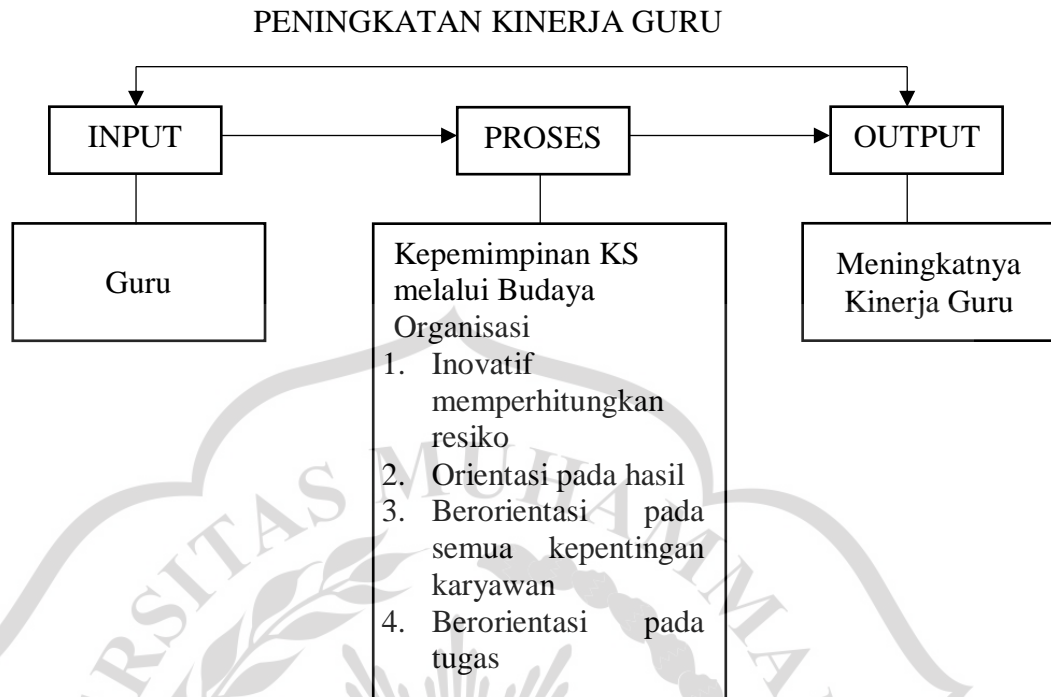
		pengecekan keabsahan data menggunakan uji kredibilitas.	sedangkan yang menjadi faktor penghambat adalah kondisi alam, jauhnya jarak antara rumah guru dengan sekolah, kebijakan kurikulum yang sering direvisi, dan keterlambatan sampainya buku siswa, (4) kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dinilai sudah efektif
6.	“Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru” (Uwat, 2021).	Penelitian ini menggunakan pendekatan dengan alat pengumpulan data utama menggunakan wawancara mendalam. Informan ditentukan secara <i>purposive</i> , data yang diperoleh diolah dan dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi teknik.	Hasil penelitian menunjukkan: a) Kepemimpinan kepala sekolah efektif dalam meningkatkan kinerja guru. b) Budaya kerja guru memperkuat nilai-nilai dan kemampuan kerja guru; c) Kepemimpinan dan budaya kerja dapat meningkatkan kinerja guru.
7.	“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar”, (Mardiati et al., 2023).	Metode penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Analisis Data menggunakan SEM PLS, instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala likert 1-5, responden diperoleh 133 responden menggunakan Teknik <i>purposive sampling random</i> . yang tersebar di 26 SD Negeri di Kecamatan Kedungwaringin.	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan pada kinerja guru, Kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif signifikan pada kinerja guru dan kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif signifikan pada budaya organisasi. Berdasarkan analisis data dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di sekolah dasar. Implikasi dari penelitian ini adalah profesionalitas kepala sekolah dapat dilihat dari kemampuan manajerial dalam mengelola sekolah, sehingga perlu kepala sekolah mengikuti pelatihan dan workshop yang menunjang kepemimpinan kepala sekolah.

8.	<p>“Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru”, (Harahap et al., 2023).</p>	<p>Jenis penelitian yang dipakai merupakan kuantitatif serta memakai pendekatan deskriptif. Adapun cara yang dipakai didalam menemukan hasil penelitian dengan penyebaran angket.</p>	<p>(1) Kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang baik dan signifikan terhadap kinerja guru sebesar 34,2%. (2) Budaya organisasi memiliki efek baik dan signifikan kepada kinerja guru sebesar 34,6%. (3) Kepemimpinan sekolah dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas guru (51,1%). Semakin baik kepemimpinan dan budaya organisasi kepala sekolah maka semakin baik pula kinerja guru tersebut. Di sisi lain, kepemimpinan dan budaya organisasi kepala sekolah yang rendah atau melemah menyebabkan kinerja guru yang buruk di SMKN 1 Sei Kanan Akademik 2022/2023.</p>
9.	<p>“The Influence of School Principal's Leadership Styles and School Culture on the Teachers Performance”, (Bakhtiar Yusup, Yahya Sudarya, Widyanti, & Sulastri).</p>	<p>Penelitian ini menggunakan penelitian survei dengan pendekatan kuantitatif korelasional. Penelitian ini melibatkan 67 guru SMP Muhammadiyah di Purwokerto, Kabupaten Banyumas. Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data. Uji normalitas, linieritas, dan multikolinieritas digunakan untuk menilai validitas data. Uji regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis.</p>	<p>Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja guru SMP Muhammadiyah di Purwokerto.</p>

10.	<p>“A Critical Analysis Of Discipline And Teacher Skills Through Principal Role Modelling”, (Sus Erna Windartati, Y. Suyitno, 2023).</p>	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Subjek penelitian terdiri dari 1 orang kepala sekolah dan 7 orang guru kelas serta 1 orang guru mata pelajaran Pendidikan Agama Islam. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Aktivitas dalam analisis data yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai teladan sangat efektif dalam meningkatkan kedisiplinan guru, khususnya kehadiran guru di sekolah. Kepala sekolah sebagai teladan dengan memberikan contoh dan pembiasaan diharapkan dapat memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan disiplin guru yang akan berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.</p>
11.	<p>“The Effect of Managerial Competence and Teacher Professional Competence on Academic Achievement of Primary Schools in Kecamatan Jeruklegi, Cilacap District”, (Retno Purwaningsih, Yahya Sudarya, Etin Agusitini & Widyanti, 2021).</p>	<p>Penelitian ini menggunakan model survei yang dikembangkan oleh Gay. Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuesioner, wawancara dan dokumentasi.</p>	<p>1). Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap prestasi sekolah tidak signifikan. 2). Pengaruh kompetensi profesional guru terhadap prestasi akademik sekolah juga tidak signifikan. 3). Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan kompetensi profesional guru terhadap prestasi akademik sangat berpengaruh. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dan profesional guru berpengaruh terhadap pencapaian prestasi akademik sekolah dasar di Kecamatan Jeruklegi Cilacap.</p>

G. Kerangka Pikir

Kerangka pikir untuk menunjukkan adanya model relasional yang berbeda dari penelitian sebelumnya diperlukan kerangka penelitian yang menetapkan batas-batas penelitian yang akan dilakukan. Dalam penelitian ini, model hubungan antar variabel tersebut dirancang sebagai model kerangka pikir penelitian.



2.1. Gambar Kerangka Pikir