

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan mempunyai definisi dan pengertian yang berbeda-beda. Para peneliti mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif individu dan aspek fenomena yang paling menarik bagi mereka. Sehingga menurut Bass dan Stogdill mengenai definisi kepemimpinan menyimpulkan bahwa “terdapat definisi kepemimpinan yang hampir sama banyaknya dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep tersebut.”⁶

Pendapat ini didukung oleh Hughes, Et Al. bahwa perbedaan definisi kepemimpinan disebabkan oleh perbedaan aspek-aspek dari kepemimpinan itu sendiri.⁷ Menurut Yukl, perbedaan tersebut disebabkan oleh berbagai aspek, antara lain : aspek siapa yang menggunakan pengaruh, target yang ingin diperoleh dari pengaruh tersebut, pengaruh bagaimana pengaruh tersebut digunakan, serta hasil dari upaya penggunaan pengaruh tersebut.⁸

⁶ Kaniati Amalia, dkk, “*Leadership In Education : Decision-Making In Education*”, Atlantis Press, vol.400: 2020, hlm. 135

⁷ R.I Hughes, *Kepemimpinan: Meningkatkan Pelajaran dari Pengalaman*. Richard D. D. Irwin, Inc, 1993

⁸ G.A. Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Pearson Education India, 1998

Selain itu para ahli mengungkapkan pemahamannya berdasarkan cara pandang masing-masing. Seperti yang diungkapkan oleh Koontz O'donnell dan Wehrich yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusiasme.⁹ James. M Black dalam bukunya *management, A Guide To Executive Command* menulis bahwa : *“leadership capability of others to work together undertakes direction to accomplish certain designated objectives”*. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menyakinkan orang lain untuk bekerja sama dibawah kepemimpinannya sebagai sebuah tim untuk mencapai atau melakukan tujuan tertentu.¹⁰

b. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang guna mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan agar orang lain menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu dalam kepemimpinannya kepala sekolah harus dapat dipahami, mengatasi dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang terjadi

⁹ H. Koontz, O'donnell, Dan H. Wehrich, *Manajemen*, Jilid 1, Edisi Kedelapan, Judul Asli : *Management Eighth Edition* (Manajemen Edisi Kedelapan). United Kingdom : Mc Graw-Hill, Inc, 1984

¹⁰ J.H. Macawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, Bandung : Alfabeta, 2012

dilingkungan sekolah baik datang dari luar maupun dari dalam sekolah.¹¹

Kepemimpinan model Vroom-Jago memperhatikan keefektifan keputusan, gaya keputusan dan prosedur diagnostik.¹² Kepemimpinan menurut Schermerhorn adalah proses mempengaruhi orang lain dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama.¹³ Kepemimpinan penting sekali dalam mengejar mutu yang diinginkan pada setiap sekolah. Sekolah yang baik tidak akan ditemui dengan kepala sekolah jelek, atau sebaliknya sekolah jelek dengan kepala sekolah baik. Banyak sekolah yang gagal berbalik menjadi sukses dan sekolah yang baik menjadi merosot dengan tajam. Membaik baik buruknya sekolah dapat dilacak dari kualitas kepemimpinan kepala sekolah.¹⁴

Berdasarkan uraian diatas disintesisikan kepemimpinan kepala sekolah adalah sebuah jabatan yang dimiliki seseorang yang dapat menggerakkan atau mempengaruhi seluruh anggota dalam organisasi sekolah guna mencapai tujuan organisasi. Pemimpin tidak bisa bekerja sendirian. Tercapainya tujuan organisasi terletak pada kemampuan pemimpin mengatur pekerja, peralatan, dan

¹¹ Kristiani. Analisis Kompetensi Guru Ditinjau dari Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompensasi. *REVITALISASI: Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 2020. Hlm. 185-192.

¹² Aristarini dkk, Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompetensi Sosial dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Pemasaran PT.Adira Finance Singaraja. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 2(1). 2014.

¹³ Schermerhorn dkk. *Organizational Behavior*: john wiley & sons. 2011

¹⁴ Abidin dkk. *Studying Land Subsidence in Semarang (Indonesia) using geodetic methods*. Paper presented at the FIG Congress. 2010

pekerjaan agar berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Kemampuan manajerial inilah yang dibutuhkan agar terwujudnya sekolah yang baik dan pemimpin yang efektif.

c. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Bernard M Bass & Avolio, dimensi kepemimpinan kepala sekolah yang akan dikaji mengacu pada pendekatan perilaku kepemimpinan yang mengacu pada *Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation* dan *Individualized consideration*.

- 1) *Idealized influence* adalah perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan percaya diri (*trust*) dari bawahan. Terandung makna saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf diatas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral secara etis
- 2) *Inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memberi makna pekerjaan staf. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pemimpin adalah motivator yang bersemangat membangkitkan antusiasme dan optimisme staf.
- 3) *Intellectual stimulation* adalah perilaku kepemimpinan didasarkan atas perkembangan ilmu pengetahuan dan secara intelektual menerjemahkannya kedalam kinerja produktif.

Pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru solusi yang kreatif dari para staf dan mendorong staf mempelajari dan mempraktekkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan (pendekatan inovasi)

- 4) *Individualized consideration* merupakan perilaku pemimpin yang selalu merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut, fungsi kepemimpinan kepala sekolah dinilai sangat penting bagi sekolah. Kepala sekolah merupakan penggerak utama dari seluruh proses pendidikan yang berlangsung di sekolah tersebut. Oleh karena itu, fungsi kepemimpinan kepala sekolah harus dilaksanakan dengan mempertimbangkan empat aspek fungsi kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini merupakan alasan utama yang memungkinkan guru dan staf untuk memberikan kinerja terbaiknya dan membawa perubahan kualitas dalam budaya sekolah.

d. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kedudukan kepala sekolah merupakan tanggung jawab yang besar bagi semua yang menduduki kedudukan tersebut. Kepala sekolah merupakan pemimpin yang melaksanakan manajemen pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan pada setiap sekolah. Oleh karena itu, pemimpin sekolah harus memiliki jiwa

kepemimpinan yang dapat membimbing, memotivasi, dan meningkatkan guru, staf, dan siswa.

Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yaitu kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi. Kemampuan yang harus dimiliki dalam kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai berikut: “kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi kepala sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.”. Berikut adalah rincian aspek dan indikator *leader* dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah:¹⁵

- 1) Kepribadian: Jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil dan teladan
- 2) Pengetahuan: Memahami kondisi tenaga kependidikan, memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan, saran, dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kemampuannya
- 3) Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah: Mengembangkan visi dan misi sekolah dan melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi sekolah kedalam tindakan

¹⁵ E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyesuaikan MBS dan KBK*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013). Hlm. 115

- 4) Kemampuan mengambil keputusan: Mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan, mengambil keputusan untuk kepentingan internal dan eksternal sekolah
- 5) Kemampuan berkomunikasi: Berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara langsung dengan peserta didik, dan berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar.

Adapun indikator dalam pelaksanaannya, kepemimpinan kepala sekolah sangat dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kepribadian yang kuat
- 2) Memahami tujuan pendidikan
- 3) Pengetahuan yang luas
- 4) Keterampilan profesional.¹⁶

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi dan mengkoordinasi warga sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan tersebut dapat dikerjakan secara bersama-sama agar dapat tercapai dengan baik. Kepemimpinan kepala sekolah akan menentukan kualitas pendidikan, karena kepemimpinan kepala sekolah penentu kebijakan pada situasi apapun.

¹⁶ Muchlas Saimin, *Manajemen Sekolah Panduan Praktis Pengelolaan Sekolah*, (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2009).hlm. 12

Indikator kepemimpinan kepala sekolah harus dikuasai kepala sekolah agar kualitas pendidikan dapat sesuai dengan tujuan. Begitu pula dengan indikator-indikator yang ada pada setiap aspek, masing-masing indikator perlu dikuasai satu per satu. Apabila aspek dan indikator sudah dikuasai seorang kepala sekolah, maka akan berdampak baik bagi sekolah masing-masing pada khususnya dan pendidikan pada umumnya. Aspek atau indikator kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya terbatas pada tugas memimpin, namun juga hal lain yang berkaitan dengan interaksi terhadap warga sekolah dan seisinya. Indikator kepemimpinan kepala sekolah adalah kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya berasal dari kata sansekerta budhayah, yaitu bentuk dari “budi” atau “akal”. Budaya adalah sebuah kerangka berpikir yang menjelaskan tentang keyakinan, perilaku, pengetahuan, kesepakatan, nilai-nilai, tujuan yang kesemuanya ini membentuk pandangan sekelompok orang. Budaya dalam perspektif yang sangat luas, mencakup semua aspek kehidupan manusia, yaitu semua yang berkaitan dengan berbagai macam hasil karya manusia mulai dari ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan,

dan segala bentuk kapabilitas manusia lainnya termasuk didalam organisasi atau lembaga pendidikan.¹⁷

Budaya organisasi telah didefinisikan para pakar dalam cara yang berbeda. Beberapa definisi budaya organisasi dari hasil tinjauan literatur akan dikemukakan dibawah ini :¹⁸

1) *Organizational culture as a pattern of basic assumptions-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration-that has worked well enough to be considered valuable and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to thosproblems* (Edgar Shein dalam Luthan)

Budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu karena ia belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap bernilai dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan sehubungan dengan masalah tersebut.

2) *Organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations* (Gibson Et Al)

¹⁷ Luqman Nul Hakim dkk, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Sd Muhammad Al-'Unaizy Sukabumi*, vol. 3 (juni 2022), hlm. 196

¹⁸ Bernhard Tewal dkk, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: CV. Patra Media Grafindo: 2017), hlm. 18-20

Budaya organisasi adalah apa yang para karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi.

- 3) *Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations* (Robbins & Judge)

Budaya organisasi menunjukkan suatu sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi yang lain.

Dari definisi-definisi tersebut ternyata budaya organisasi merupakan suatu konsep yang cukup kompleks. Menurut Tewel budaya organisasi berkaitan dengan nilai dan keyakinan yang ditumbuh kembangkan dalam organisasi untuk menuntun perilaku dan tindakan anggota organisasi tersebut.

Budaya organisasi menurut Schein ini didasarkan pada suatu konsep bangunan tiga tingkatan yaitu :

- 1) **Tingkatan asumsi dasar.** Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia. Hubungan itu sendiri, dalam hal ini asumsi dasar bisa diartikan suatu philosophy, keyakinan yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada.
- 2) **Tingkatan nilai (value).** Nilai dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku dan karenanya nilai bisa diukur

(ditest) dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial.

3) Tingkatan artifact yaitu sesuatu yang ditinggalkan.

Artifact adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni atau sesuatu yang bisa didengar.¹⁹

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge, Robbins & Coulter, budaya organisasi sebagai sistem nilai yang dianut dan dimiliki secara bersama anggotanya memiliki tujuh karakteristik, yaitu :²⁰

1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko

Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko

2) Perhatian terhadap hal-hal rinci atau detail

Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail

3) Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu

4) Orientasi orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi itu. Orientasi

¹⁹ Bernhard Tewel dkk, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: CV. Patra Media Grafindo: 2017), hlm. 20

²⁰ Bernhard Tewel dkk, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: CV. Patra Media Grafindo: 2017), hlm. 25

orang dalam budaya organisasi mencerminkan perhatian dan komitmen organisasi terhadap kesejahteraan, pengembangan, dan keterlibatan karyawan. Hal ini membentuk landasan yang kuat untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inklusif, dan berkelanjutan.

5) Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukan berdasar individu. Orientasi tim dalam budaya organisasi memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif, produktif, dan inovatif. Dengan mengutamakan kerjasama, keterlibatan, kesinambungan, organisasi dapat mencapai hasil yang lebih baik dan membangun budaya yang kokoh dan berkelanjutan.

6) Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukan bersantai-santai. Karakteristik ini merujuk pada ciri-ciri yang menonjolkan sikap proaktif, kompetitif, dan ambisius dalam organisasi. Keagresifan dalam budaya organisasi dapat menjadi sumber daya yang kuat untuk mencapai kesuksesan dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Namun, penting untuk mengimbangi keagresifan dengan nilai-nilai seperti etika kerja, kerjasama tim, dan perhatian terhadap kesejahteraan individu agar tidak mengarah pada lingkungan kerja yang terlalu kompetitif atau tidak sehat.

7) Stabilitas

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* bukan pertumbuhan. Stabilitas dalam budaya organisasi bisa menjadi sumber kekuatan yang signifikan, terutama dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan terstruktur. Namun, terlalu menekankan stabilitas juga bisa menghambat kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dan berinovasi. Oleh sebab itu penting untuk menemukan keseimbangan antara stabilitas dan fleksibilitas dalam mengelola budaya organisasi.

Luthans mengatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting sebagai berikut :

- 1) Keteraturan perilaku yang teramati. Ketika peserta organisasi berinteraksi dengan orang lain, mereka menggunakan bahasa, terminologi, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan sopan
- 2) Norma. Standar perilaku ada, termasuk panduan tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan, yang banyak organisasi turun pada “jangan lakukan terlalu banyak ; jangan terlalu sedikit”
- 3) Nilai dominan. Ada beberapa nilai utama yang dianjurkan oleh organisasi dan diharapkan para peserta untuk berbagi, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi atau efisiensi yang tinggi. Adapun nilai dominan mencakup pada

integritas, kerjasama, inovasi, keberagaman, pelayanan pelanggan. Pentingnya nilai dominan ini adalah untuk menciptakan konsistensi dan keselarasan dalam budaya organisasi.

- 4) Filsafat. Adanya kebijakan yang mengemukakan keyakinan organisasi tentang bagaimana caranya karyawan dan pelanggan harus diperlakukan. Dengan menerapkan kebijakan yang mencerminkan keyakinan dan nilai-nilai filosofis organisasi, organisasi dapat memperkuat budaya mereka dan memastikan bahwa perilaku karyawan dan interaksi dengan pelanggan selaras dengan visi, misi dan tujuan organisasi secara keseluruhan.
- 5) Aturan. Ada pedoman ketat terkait untuk bergaul dalam organisasi. Pendetang baru harus mempelajari “tali” tersebut agar bisa diterima sebagai anggota kelompok yang lengkap
- 6) Iklim organisasi. Ini adalah keseluruhan “perasaan” yang disampaikan secara fisik, tata letak, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi melakukan diri mereka dengan pelanggan atau orang luar lainnya.²¹

²¹ Bernhard Tewal dkk, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: CV. Patra Media Grafindo: 2017), hlm. 27

c. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya menjalankan sejumlah fungsi dalam organisasi. Robbins dan Judge mengemukakan lima fungsi dalam organisasi, yaitu :

- 1) Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain
- 2) Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seorang
- 4) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan
- 5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.²²

Greenbag dan Baron menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai nilai-nilai budayanya sendiri yang spesifik budaya memainkan peran penting dalam organisasi yaitu :

- 1) *Culture provides a sense of identity*. Semakin jelas nilai-nilai dan persepsi-persepsi yang mempunyai suatu organisasi

²² Bernhard Tewal dkk, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: CV. Patra Media Grafindo: 2017), hlm. 22

didefinisikan, semakin kuat orang dapat mengasosikan dengan misi organisasinya dan merasa suatu bagian vital darinya

2) *Culture generates commitment to the organization's mission.*

Orang tidak lagi berpikir untuk kepentingan-kepentingn dirinya sendiri, tetapi merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi dan melibatkan dirinya dalam keseluruhan kerja organisasi

3) *Culture clarifies and reinforces standard of behavior.* Budaya

menuntun perkataan dan perbuatan karyawannya, membuat jelas apa yang mereka harus lakukan dan katakan dalam situasi tertentu, yang secara khusus berguna bagi pendatang baru dalam organisasinya.²³

Budaya organisasi yang baik di sekolah antara lain :

Tabel 2.1: Budaya MTsN 3 Mojokerto

No	Budaya yang ada pada sekolah
1.	Bersalaman di pagi hari antara guru dan siswa di pintu gerbang
2.	Upacara bendera pada hari Senin
3.	Istighosah bersama pada hari Kamis

²³ Bernhard Tewal dkk, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: CV. Patra Media Grafindo: 2017), hlm. 24

3. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Banyak pendapat ahli yang menjelaskan tentang kinerja guru. Istilah kinerja guru merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* atau *job performance*, tetapi dalam bahasa Inggris sering disingkat menjadi *performance* saja. Kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.²⁴

Menurut Parriata Westra, *performance* diartikan sebagai hasil pekerjaan atau pelaksanaan tugas pekerjaan.²⁵ Menurut August W. Smith, *performance is output derives from proses, human or otherwise*, yaitu kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.²⁶ Menurut Mathis dan Jackson kinerja adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi terhadap organisasi.²⁷ Kinerja guru merupakan hasil kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas tanggung jawab yang diberikan kepada yang meliputi menyusun program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan evaluasi, dan analisis evaluasi.²⁸

²⁴ Ahmad Susanto, *Konsep Strategi dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), hlm.69

²⁵ Uhar Suharsaputra. *Administrasi Pendidikan*. PT. Refika Aditia. Kelapa Gunung: 2010. hlm. 145

²⁶ Rusman. *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta: 2013. hlm. 50

²⁷ Mathis & Jackson, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta: 2006

²⁸ Imam Wahyuni. *Loc, Cit*

Berkenaan dengan standar kinerja guru dalam buku panduan penilaian kinerja guru oleh pengawas menjelaskan bahwa “Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti, bekerja dengan siswa secara individual, persiapan dan perencanaan pembelajaran, pendayagunaan media pembelajaran, melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan kepemimpinan yang aktif dari guru”.²⁹ 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.³⁰ Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Pendapat lain diutarakan Soedijarto yang menyatakan ada empat tugas gugusan yang harus dikuasai oleh seorang guru. Kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru, yaitu:

- 1) Merencanakan program belajar mengajar
- 2) Melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar
- 3) Menilai kemajuan proses belajar mengajar

²⁹ Kusmianto. Panduan Penilaian Kinerja Guru oleh Pengawas. (Jakarta: Erlangga. 1997). hlm.49

³⁰ Sekretariat Negara RI, Undang -Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Sekretariat Negara RI, Jakarta, 2005, hal. 10.

- 4) Membina hubungan dengan peserta didik.³¹

Sedangkan berdasarkan Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Menengah dijabarkan beban kerja guru mencakup kegiatan pokok:

- 1) Merencanakan pembelajaran
- 2) Melaksanakan pembelajaran
- 3) Menilai hasil belajar
- 4) Membimbing dan melatih peserta didik
- 5) Melaksanakan tugas tambahan.

b. Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Mathis dan Jackson, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :³²

- 1) Kemampuan. Kemampuan pada dasarnya merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu
- 2) Motivasi. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai atau guru membutuhkan motivasi kerjanya sehingga meningkatkan kinerja
- 3) Dukungan yang diterima. Perasaan positif menyukai, kepercayaan, dan perhatian dari orang lain yaitu orang yang berarti dalam

³¹ Soedijarto. *Memantapkan Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.1993). hlm.29

³² R.L. Mathis & J.H. Jackson, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Dian Angelia, Salemba Empat, Jakarta, 2006, hal. 68

kehidupan individu yang bersangkutan, pengakuan, kepercayaan seseorang dan bantuan langsung dalam bentuk tertentu

- 4) Keberadaan pekerjaan yang dilakukan. Dalam hal ini terkait dengan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan, yaitu kesanggupan seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat.
- 5) Hubungan dengan organisasi. Hal ini terkait sejauh mana tekad dan kesanggupan seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibanya, mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan kesadaran dan tanggung jawab.

Adapun faktor yang mendukung kinerja guru dapat digolongkan kedalam dua macam yakni:

a) Faktor Internal

- (1) Kecerdasan. Kecerdasan memegang peranan penting dalam keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas. Seseorang yang cerdas jika diberikan tugas yang sederhana dan monoton mungkin akan terasa jenuh dan akan berakibat pada penurunan kinerja
- (2) Keterampilan dan kecakapan. Keterampilan dan kecakapan orang berbeda-beda, hal ini dikarenakan adanya perbedaan dari berbagai pengalaman dan latihan
- (3) Bakat. Penyesuaian antara bakat dan pilihan pekerjaan dapat menjadikan seseorang bekerja dengan pilihan dan keahlian

- (4) Kemampuan dan minat. Kemampuan yang disertai minat yang tinggi dapat menunjang pekerjaan yang telah ditekuni
- (5) Kesehatan. Kesehatan dapat membantu proses bekerja seseorang sampai selesai.
- (6) Kepribadian. Seseorang memiliki kepribadian kuat dan integral tinggi kemungkinan tidak akan banyak mengalami kesulitan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan interaksi dengan rekan kerja yang akan meningkatkan kerjanya.

b) Faktor Eksternal

- (1) Lingkungan keluarga. Keadaan lingkungan keluarga dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Ketegangan dalam kehidupan keluarga dapat menurunkan gairah kerja
- (2) Lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang dimaksud disini adalah situasi kerja, rasa aman, gaji yang memadai, kesempatan untuk mengembangkan karir, dan rekan kerja yang kolosal.
- (3) Komunikasi dengan kepala sekolah. Komunikasi yang baik di sekolah adalah komunikasi yang efektif. Tidak adanya komunikasi yang efektif dapat mengakibatkan timbulnya salah pengertian

- (4) Sarana dan prasarana. Adanya sarana dan prasarana yang memadai membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya terutama kinerja dalam proses mengajar.³³

c. Pengukuran Kinerja Guru

Soedjono menyebutkan ada enam kriteria untuk mengukur kinerja guru secara individu, yaitu : (1) Kualitas, hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna; (2) Kuantitas, jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan; (3) Ketepatan waktu, dapat menyelesaikan tepat pada waktunya dan dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain; (4) Efektifitas, Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian; (5) Kemandirian, dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan; dan (6) Komitmen kerja, komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya.³⁴

Kriteria kinerja guru untuk mencapai kinerja yang tinggi memiliki beberapa kriteria, meliputi :

- 1) Kemampuan intelektual berupa kualitas untuk berfikir logis, praktis dan menganalisis sesuai dengan konsep serta kemampuan dan mengungkapkan dirinya secara jelas

³³ Kartono Kartini, *Menyiapkan dan Memadukan Karir*, (Jakarta: CV. Rajawali, 1985), hlm.22

³⁴ Reza Juno Ramengan, *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja*, Vol. 6, Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen: 2018, hlm. 139-140

- 2) Ketegasan, merupakan kemampuan untuk menganalisis kemungkinan dan memiliki komitmen terhadap pilihan yang pasti secara tepat dan singkat
- 3) Semangat (antusiasme), berupa kapasitas untuk bekerja secara aktif dan tak kenal lelah
- 4) Berorientasi pada hasil, merupakan keinginan instrinsik dan memiliki komitmen untuk mencapai suatu hasil dan menyelesaikan pekerjaannya

Kedewasaan sikap dan perilaku yang pantas, merupakan kemampuan dalam melakukan pengendalian emosi dan disiplin diri yang tinggi.³⁵

d. Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja guru dapat dilihat dari beberapa pendapat para ahli. Adapun indikator kinerja guru menurut Priansa yakni:

- 1) Merencanakan pembelajaran
- 2) Melaksanakan pembelajaran
- 3) Menilai hasil pembelajaran
- 4) Membimbing dan melatih siswa

Menurut Supardi mengatakan indikator kinerja guru yakni:

- 1) Kemampuan menyusun rencana pembelajaran dengan indikator-indikator yang telah ditetapkan
- 2) Kemampuan melaksanakan pembelajaran
- 3) Kemampuan melaksanakan hubungan antar pribadi

³⁵ Latifah Husein, *Profesi Keguruan* (Yogyakarta: pustaka Baru Press, 2017), 136

- 4) Kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar
- 5) Kemampuan melaksanakan program pengayaan
- 6) Kemampuan melaksanakan program remedial

Indikator penilaian kinerja seorang guru menurut Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No.16 Tahun 2009 dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan pengetahuan sangat bergantung pada penguasaan pengetahuan yang akan dikomunikasikan
- 2) Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru
- 3) Kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran menjadi hal penting karena berkaitan langsung dengan aktivitas belajar siswa di kelas
- 4) Kemampuan melakukan evaluasi pembelajaran

Berdasarkan serangkaian uraian tersebut dapat disimpulkan indikator kinerja guru terdiri atas perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi hasil pembelajaran.

B. Kerangka Berfikir

Berdasarkan pada masalah dan kajian teori yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat dikemukakan kerangka berfikir penelitian sebagai berikut : Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah (X_1), budaya organisasi (X_2). Sedangkan variabel terikat adalah kinerja guru (Y).

1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting sehingga kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan dan kesiapan untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak membimbing, bergerak, mengarahkan dan kemudian melakukan sesuatu yang dapat membantu mencapai tujuan yang ditetapkan. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang berat. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus bertanggung jawab atas peningkatan kinerja guru.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

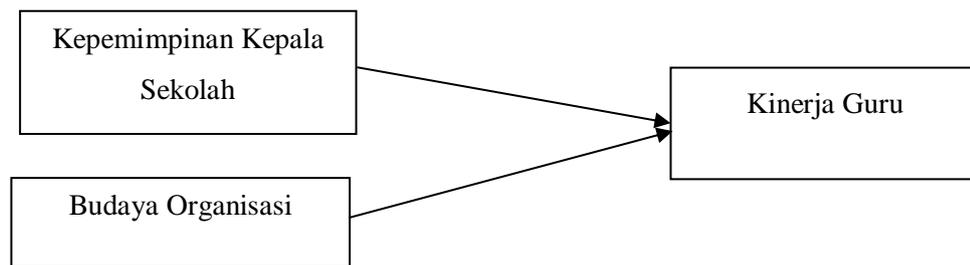
Budaya Organisasi merupakan sistem nilai yang semua anggotanya organisasi percaya, belajar, menerapkan, dan mengembangkan, dan dapat menjadi digunakan sebagai acuan untuk berperilaku dalam organisasi mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan, diukur dengan indikator. Dengan kerja yang bagus lingkungan dan budaya organisasi yang berdedikasi, sehingga akan meningkatkan kinerja guru untuk mencapai target yang ditetapkan, yaitu menciptakan siswa yang berkualitas dan berprestasi secara penuh tujuan pendidikan

3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor utama dalam meningkatkan kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah mampu menggerakkan atau mempengaruhi seluruh anggota dan kepemimpinan kepala sekolah yang baik diduga akan meningkatkan kinerja guru. Budaya organisasi merupakan aspek penting yang membentuk dan

membimbing perilaku anggota organisasi melalui nilai-nilai bersama anggota. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi tersebut.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat digambarkan bahwa kerangka berpikir sebagai berikut:



C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada masalah dan deskripsi teori yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka untuk melihat ada tidaknya korelasi atau hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- H₁ = Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru
- H₂ = Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru
- H₃ = Kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru