

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan (*Leadership*) dapat diartikan sebagai segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan pemimpin. Kepemimpinan pada hakikatnya adalah ilmu dan seni untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dengan cara membangun kepatuhan, kesetiaan, kepercayaan, hormat, dan bekerja sama penuh semangat dalam mencapai tujuan. Pemimpin itu sendiri berarti orang yang memimpin, orang yang memegang tangan sembari berjalan untuk menuntun, menunjukkan jalan orang yang dibimbing.

Kepemimpinan sebagai penyatu paduan dari kemampuan, cita-cita, dan semangat kebangsaan dalam mengatur, mengendalikan, dan mengelola rumah tangga maupun organisasi atau rumah tangga Negara. Kepemimpinan dalam arti substantif merujuk pada suatu kenyataan di mana seseorang atau sistem mempunyai kekuatan dan keberanian dalam menyatakan kemampuan mental, organisasional, fisik, yang lebih besar dari rata-rata umumnya, yang antara lain didukung oleh unsur-unsur penting sebagai *ways and means*.¹²

Adapun menurut Oteng Sutisna yang dikutip oleh Sudarwan Danim menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif

¹² Husaini Usman, *Manajemen : Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Sinar Grafika Offset, 2008), 274.

dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan juga prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan. Dengan demikian dapat dipahami bahwa kepemimpinan ialah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sejak awal. Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain disekitarnya, yaitu bawahan dan karyawan yang akan dipimpin. Selain itu, kepemimpinan juga melibatkan pembagian kekuasaan (*power*). Seorang pimpinan akan memiliki *power* yang lebih besar dari pada orang yang dipimpin. Power tersebut datang dari berbagai sumber yakni *reward power*, *coercive power*, *legitimate power*, dan *expert power*.¹³

Secara konseptual kepemimpinan dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang yaitu kelompok status (*elite position*), tokoh, fungsi, dan (proses). Para direktur, eksekutif, administrator, manajer, bos, dan kepala biasanya dimasukkan dalam tokoh kategori yang disebut kepemimpinan. Menurut Kast dan James bahwa kepemimpinan adalah bagian dari manajemen, tetapi tidak semuanya, misalnya para manajer perlu membuat rencana dan mengorganisasi, akan tetapi yang diminta pemimpin hanyalah agar mereka memengaruhi orang lain untuk ikut. Kepemimpinan adalah kesanggupan untuk membujuk (*persuade*) orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan intuisitas. Faktor manusialah yang mengikut suatu kelompok dan menggerakkannya ke arah

¹³ Sunarto dan Jajuk Herawati, *Manajemen Sekolah*, 171.

sasaran. Tindakanlah yang membuat sukses semua potensi yang terdapat dalam organisasi dan orang-orangnya.¹⁴

Berdasarkan beberapa definisi mengenai kepemimpinan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dapat dimaknai sebagai kualitas intelektual seseorang yang digunakan untuk mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan kepada orang lain baik secara individual maupun kelompok serta mampu memfasilitasi dengan cara mengoordinasi segala tugas yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian, terdapat nilai implikasi mengenai unsur-unsur yang terdapat didalam kepemimpinan, yakni:

- a. Kepemimpinan memerlukan kemampuan intelektual untuk mengelola segala tugas yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama.
- b. Kepemimpinan memerlukan kemampuan untuk mengoordinasi, memfasilitasi, memberikan motivasi arahan kepada pegawai baik secara individual maupun kelompok.
- c. Semakin tinggi kepemimpinan yang diduduki oleh seseorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategik dari keputusan yang diambil semakin besar. Sebaliknya semakin rendah kepemimpinan yang diduduki seseorang dalam organisasi, maka keputusan yang diambilnya lebih mengarah kepada hal-hal yang lebih operasional.

¹⁴ Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta: PT Fajar Interpretama Mandiri, 2013), 155.

- d. Kepemimpinan adalah aktivitas yang menghendaki seseorang untuk mengatur, mengarahkan, dan mempengaruhi seseorang untuk mengatur, mengarahkan, dan mempengaruhi bawahan atau staf yang ada dalam organisasi tersebut.
- e. Organisasi berperan sebagai wadah, tujuan atau sasaran kegiatan atau pelaksanaan tugas, tanggung jawab, dan lingkungan.¹⁵

Kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh tipe atau perilaku dari pemimpin masing-masing. Adapun yang dimaksud dengan tipe kepemimpinan, tidak lain adalah pola perilaku yang ditampilkan oleh seseorang pemimpin, pada saat pemimpin itu mencoba untuk mempengaruhi orang lain. Dengan kata lain seorang pemimpin persepsinya terhadap perilaku kepemimpinan baik dan bermanfaat, tidak berarti baik dan berfaedah pula menurut persepsi orang lain. Dengan demikian tinjauan terhadap pola perilaku kepemimpinan harus datang dari dua arah, yakni dari pemimpin itu sendiri dan dari pihak orang lain.

Sedangkan pemimpin dalam lingkup pendidikan tidak lain adalah kepala sekolah. Kompleksitas dan keunikan satuan pendidikan ini didasari oleh kenyataan bahwa satuan pendidikan memiliki begitu banyak dimensi yang saling terkait dan saling menentukan. Karena kompleks dan unik, satuan pendidikan memerlukan koordinasi dan sinergi tingkat tinggi. Efisiensi dan efektifitas koordinasi dan sinergi sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan

¹⁵ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru : Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Jakarta: Prenada Media Group, 2018), 6.

kepala sekolah sebagai coordinator pusat satuan pendidikan. Kata Kepala Sekolah berasal dari dua kata yaitu, kepala dan sekolah. Kata kepala dimaknai sebagai “ketua” atau pemimpin dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan kata sekolah merupakan sebuah lembaga pendidikan dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah atau sekolah dimana diselenggaraan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹⁶ Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

M Daryanto menjelaskan bahwa kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh aktivitas-aktivitas sekolah, mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar pancasila yang bertujuan untuk meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, meningkatkan kecerdasan dan juga ketrampilan, mempertinggi budi

¹⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 83.

pekerti, memperkuat kepribadian, dan juga mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air.¹⁷

Kepala sekolah di lembaga pendidikan berbasis islam dimaknai sebagai kepala madrasah. Kepala madrasah yakni jabatan tertinggi di madrasah itu, sehingga ia berperan sebagai pemimpin madrasah dan dalam struktur organisasi madrasah, kepala madrasah didudukkan ke tempat yang paling atas.¹⁸ Menurut Wahyusumidjo mengenai kepala madrasah yaitu sebagai pimpinan tertinggi didalam suatu madrasah yang mempunyai tugas kompleks dan sangat menentukan maju mundurnya suatu madrasah, tugas kepala madrasah yang kompleks tersebut, tidak dapat dirumuskan seluruhnya kedalam suatu prosedur tugas kepala madrasah.

Dipertegas oleh Mulyadi, bahwa pimpinan lembaga berperan dalam mengembangkan dan mengelola organisasi pendidikan atau madrasah secara profess dan peran utama dalam meningkatkan keefektifan dan efisiensi madrasah. Posisi kepala madrasah sebagai penanggungjawab kesuksesan atau kegagalan dalam melaksanakan pembelajaran mengoptimalkan peran dan tugas kepemimpinan sefektif mungkin.¹⁹ Dari pengertian beberapa ahli tersebut, maka dapat disimpulkan kepala madrasah yaitu sebuah komponen pendidikan yang paling berperan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, selain itu kepala madrasah juga sebagai pemimpin lembaga formal yang diberikan wewenang

¹⁷ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Reneka Cipta, 2010), 80.

¹⁸ B. Suryono, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bima Aksara, 2004), 100.

¹⁹ Rusdiana, *Organisasi Lembaga Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Tresna Bhakti Press, 2021), 281.

untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengendalian pendidikan di madrasah.

Dengan demikian kepemimpinan kepala madrasah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai seorang pimpinan di madrasah untuk mempengaruhi dan mendorong para guru dan staf lainnya di madrasah untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan dengan sebaik-baiknya, sehingga tercipta tujuan madrasah dengan efektif dan juga efisien.

2. Peran dan Fungsi Kepala Madrasah

Kepala madrasah mempunyai peranan yang sangat penting dalam menggerakkan kehidupan madrasah untuk mencapai suatu tujuan. Sebagai seorang bawahan dalam suatu organisasi pasti mengharapkan pimpinannya dapat memberi arahan untuk kepentingan mencapai tujuan madrasah. Tujuan dari kepemimpinan merupakan kerangka ideal yang dapat memberikan pedoman bagi setiap kegiatan seorang pemimpin, sekaligus menjadi patokan yang harus dicapai.²⁰ Menurut E. Mulyasa, seorang kepala madrasah harus melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi.

a. Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin (Leader)

Dalam hal ini sebagai seorang *leader* kepala madrasah berupaya memberikan petunjuk dalam meningkatkan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.

²⁰ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 65.

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala madrasah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian dan pengetahuan mengenai administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai leader dapat dianalisis melalui kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.²¹

b. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Sebagai seorang supervisor kepala madrasah harus mampu melaksanakan berbagai pengawasan dan pengendalian, hal ini bertujuan agar kegiatan pendidikan di madrasah dapat terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Kegiatan utama pendidikan di madrasah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktifitas madrasah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Maka dari itu, salah satu tugas kepala madrasah adalah sebagai supervisor yaitu, mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Jika supervisi dilakukan oleh kepala madrasah, maka ia tentu harus

²¹ Budi, *Pendidikan dan Manajemen : Analisis Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Medan: Pusdikra Mitra Jaya, 2021), 87.

melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

c. Kepala Madrasah Sebagai *Educator* (Pendidik)

Pendidik di madrasah merupakan orang yang mendidik. Sedangkan mendidik diartikan sebagai pemberian pelatihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan sebagai proses perubahan sikap dan tingkah laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan juga pelatihan.

Dalam hal ini kepala madrasah berupaya menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga pendidik dapat melaksanakan tugas dengan baik, secara professional maupun proporsional. Untuk itu, kepala madrasah harus mampu melengkapi sarana, prasarana dan sumber belajar agar dapat memberi kemudahan kepada para guru dalam proses pembelajaran dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan sebagai proses perubahan sikap dan tingkah laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.²²

d. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Manajer atau dalam artian manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Peran kepala madrasah

²² Budi, *Pendidikan dan Manajemen : Analisis Kepemimpinan...*, 88.

sebagai manajer juga memerlukan sebuah manajemen, harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Peran kepala madrasah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan yaitu sebagai berikut:

- 1) *Technical Skills*, dapat menguasai pengetahuan mengenai metode proses prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan secara khusus. Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendaya gunakan sarana alat-alat yang di butuhkan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.
- 2) *Human Skills*, suatu kemampuan untuk memahami tingkah laku manusia dan proses kerja sama. Kemampuan untuk memahami isi hati sikap dan motif orang lain, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, dan kemampuan untuk menciptakan kerjasama yang kooperatif, praktis, serta diplomatis.
- 3) *Onceptual Skills*, suatu kemampuan untuk menganalisis, dan berpikir secara rasional.

e. Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Dalam hal ini kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya.²³ Sebagai administrator dilakukan aktivitas perencanaan, penyusunan organisasi madrasah, bertindak sebagai koordinator dan pengaruh dalam melaksanakan pengelolaan kepegawaian. Salah satu fungsi utama yang menjadi tanggung jawab kepala madrasah adalah membuat atau menyusun perencanaan. Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap organisasi atau lembaga dari setiap kegiatan, baik dilakukan perorangan maupun kelompok.

f. Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, disini kepala madrasah berupaya memberikan strategi untuk memotivasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan di lembaga dalam melakukan berbagai tugas dan tanggungjawabnya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, serta penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB). Pengaturan lingkungan fisik berpengaruh terhadap bangkitnya motivasi tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan tugas secara optimal.²⁴

Gross berpendapat mengenai beberapa fungsi kepemimpinan yakni menentukan tujuan, menjelaskan, melaksanakan, memilih cara yang tepat,

²³ Budi, *Pendidikan dan Manajemen : Analisis Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Medan: Pusdikra Mitra Jaya, 2021), 89-90.

²⁴ *Ibid.*, 91.

memberikan dan mengoordinasikan tugas, memotivasi anggota, dan merangsang para anggota untuk bekerja secara giat.²⁵

Berdasarkan pendapat-pendapat yang telah dipaparkan, maka fungsi seorang pemimpin dalam pendidikan yaitu kepala madrasah yang berupaya membantu tenaga pendidik dan kependidikan untuk memikirkan, memilih, dan merumuskan tujuan yang akan dicapai. Kemudian menggerakkan seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk memenuhi tuntutan madrasah dan mendukung keberhasilan kegiatan menggerakkan yang dilakukan oleh seorang kepala.

3. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Madrasah yang Efektif

Syaiful Sagala menyebut, karakteristik kepemimpinan kepala madrasah yang efektif yaitu manusiawi, memandang jauh ke depan, inspiratif (kaya akan gagasan), dan percaya diri.²⁶ Seorang kepala madrasah dikatakan kepemimpinannya efektif menurut Gayla Hodge harus memiliki berbagai kemampuan yang dapat membantunya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang pemimpin lembaga pendidikan yang baik. Berbagai kemampuan tersebut antara lain kemampuan dalam merumuskan visi dan misi suatu madrasah, memiliki kemampuan dalam menyusun strategi dalam mencapai tujuan, memiliki kemampuan dalam menggerakkan semua unsur madrasah untuk melaksanakan strategi dan melakukan inovasi baru agar

²⁵ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 66.

²⁶ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2002), 56.

tercapai tujuan madrasah dengan lebih efektif. Pemimpin yang tidak punya visi sekaligus tidak percaya diri, dipastikan lembaga yang dipimpinnya hanya bergerak dalam kegiatan yang bersifat rutin.

Menurut E. Mulyasa kepala madrasah sebagai seorang pemimpin dapat dikatakan efektif dalam kepemimpinannya apabila memiliki kompetensi sebagai berikut:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan juga produktif kedepannya.
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dateline.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan guru lain di madrasah.
- e. Berhasil mewujudkan tujuan madrasah yang telah ditetapkan secara produktif.²⁷

Pendapat tersebut menghendaki bahwa seorang pemimpin madrasah yang baik harus mampu mengembangkan potensi yang ada dalam madrasah yang dapat mendukung pencapaian tujuan pendidikan dengan lebih baik, mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan tim, dan juga bekerjasama dengan seluruh unsur madrasah untuk mencapai tujuan madrasah yang

²⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 126.

maksimal. Hadari Nawawi menyebut syarat kepemimpinan kepala madrasah yang efektif:

- a. Cerdas.
- b. Percaya diri sendiri dan bersikap *membership*.
- c. Cakap bergaul dan ramah tamah.
- d. Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat/kemauan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik.
- e. Organisator yang berpengaruh dan berwibawa.
- f. Memiliki keahlian dan keterampilan dalam bidangnya.
- g. Suka menolong, memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsisten dan bijaksana.
- h. Memiliki keseimbangan atau kestabilan emosional dan bersifat sabar.
- i. Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi.
- j. Berani mengambil keputusan dan bertanggung jawab.
- k. Jujur, rendah hati, sederhana, dan dapat dipercaya.²⁸

Selain hal-hal tersebut karakteristik seorang pemimpin harus memiliki *power* dan pengaruh yang dapat memerintah serta mencegah karena seorang pimpinan harus melakukan pengontrolan dan juga pengawasan atas pekerjaan anggotanya. Meluruskan kesalahan, serta mengajak anggota untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran. Dari beberapa pendapat mengenai hal tersebut dapat dipahami bahwa jika kepala madrasah memenuhi persyaratan

²⁸ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 2019), 84.

yang ada diatas, maka pelaksanaan kepemimpinan akan dapat berhasil dengan baik sesuai dengan apa yang telah direncanakan di awal.

B. Budaya Kerja

1. Pengertian Budaya Kerja

Budaya berasal dari bahasa Sanskerta yaitu *buddayah*, yang merupakan bentuk jamak dari buddi berarti budi dan akal, sedangkan kebudayaan yaitu pengembangan dari budaya yaitu hasil dari cipta, karsa, dan juga rasa. Jadi budaya atau kebudayaan dapat diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi serta akal manusia.²⁹ Menurut Tylor budaya merupakan hal yang kompleks yang keseluruhannya mencakup pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hokum, adat, serta kebiasaan yang didapat oleh manusia sebagai anggota masyarakat.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia arti kerja adalah kegiatan untuk melakukan sesuatu baik yang dilakukan itu untuk mencari nafkah atau mata pencaharian. Jadi jika artikan budaya dan kerja digabungkan maka memiliki pengertian yaitu keseluruhan kebiasaan manusia dalam melaksanakan pekerjaan yang berkaitan dengan budi dan akal. Supriyadi mengatakan bahwa budaya kerja adalah falsafah yang berdasar pada pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong yang membudaya dalam kehidupan suatu kelompok dan tercermin dalam sikap dan perilaku, kepercayaan dan cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud dalam bekerja.³⁰ Taliziduhu

²⁹ Djoko Widagdho, *Ilmu Budaya Dasar*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004), 20.

³⁰ Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, (Yogyakarta: Bigraf Publishing, 2000), 148.

Ndraha dalam buku teori budaya kerja, mendefinisikan bahwa budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.³¹

Lebih lanjut Hadari Nawawi menjelaskan bahwa budaya kerja yaitu rutinitas di dalam organisasi tertentu yang dilaksanakan berulang kali oleh pegawai, memang tidak terdapat sanksi yang tegas apabila ada pelanggaran yang terjadi didalamnya, akan tetapi oleh secara moral pemeran organisasi telah menyetujui bahwa kebiasaan itu adalah kebiasaan yang wajib dipatuhi guna melaksanakan kerja untuk mewujudkan tujuan.³²

Dalam konteks organisasi atau lembaga, budaya kerja memperlihatkan bagaimana tata nilai organisasi dilatih yaitu dibiasakan dan disampaikan dengan memakai suatu sarana (*vehicle*) berulang kali, agar masyarakat bisa mengetahui dan juga merasakan. Antara satu organisasi dengan organisasi lainnya pasti adanya budaya yang berbeda, hal ini disebabkan acuan dan sikap tingkah laku yang ditunjukkan oleh tiap-tiap individu dalam organisasi berbeda pula. Selain itu, hal tersebut mencerminkan dasar-dasar perilaku dan sikap setiap orang dalam suatu organisasi. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di lembaga pendidikan tersebut. Akan

³¹ Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003), 80.

³² Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Cetakan ke-5, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003), 65.

tetapi budaya kerja bisa berdampak negatif ketika pegawai suatu organisasi mengungkapkan pendapat mereka yang berbeda, karena ada perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga, dan pikirannya, setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing.

Keyakinan bahwa budaya yang kuat dan khas dalam organisasi sangat berpengaruh terhadap keberhasilan. Secara umum, organisasi yang sukses mempunyai budaya yang kuat serta khas, termasuk mitos yang memperkuat budaya organisasi. Sebaliknya, organisasi yang gagal mempunyai sub-sub budaya kerja yang berlainan satu sama lain. Jika tidak, mempunyai budaya masa lalu yang membuat organisasi itu terhalangi dalam melakukan adaptasi terhadap budaya yang berubah.

Memerlukan waktu yang cukup lama guna memperbaiki budaya kerja agar kedepannya lebih baik, karena membutuhkan perbaikan yang diawali dari sikap dan perilaku pemimpinnya selanjutnya diikuti oleh anggotanya, terciptanya budaya kerja dimulai dengan kesadaran yang meningkat oleh pejabat atau pemimpin yang mengemban amanah kepemimpinan, dimana interaksi yang dilakukan pemimpin dan bawahannya akan membentuk suatu tata cara tersendiri apa yang dilaksanakan dalam seperangkat organisasi atau satuan kerja. Maka terbentuknya budaya kerja di dalam organisasi atau lembaga melalui belajar dalam menanggapi suatu masalah terutama yang terkait dengan berbagai masalah yang ada.³³

³³ Siti Amnuhai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 76.

2. Karakteristik Budaya Kerja

Budaya kerja yang kuat dalam sebuah organisasi ketika setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya mengikuti standar prosedur yang ada atau aturan-aturan yang berlaku. Robbins menyatakan bahwa budaya kerja merupakan dasar filosofi dengan memberikan sebuah arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan anggota. Sebuah sistem makna bersama yang dibentuk oleh para anggota dan juga menjadi pembeda dengan organisasi lain. Oleh itu, karakter budaya kerja di dalam organisasi akan kuat jika pegawai memiliki rasa kebersamaan dan intensitas yang tinggi. Tujuh karakteristik prima budaya organisasi yang dikemukakan Robbins meliputi:

- a. Inovasi kerja dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*); sejauh mana para karyawan didorong untuk inovasi dan pengambilan resiko.
- b. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*); sejauh mana para karyawan diharapkan memperlibatkan posisi kecermatan, analisis, dan perhatian pada perincian.
- c. Kerjasama tim (*team orientation*); sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukan individu.
- d. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*); sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi itu.
- e. Orientasi hasil kerja (*outcome orientation*); sejauh mana manajemen memfokus pada hasil, bukan pada teknis dan proses dalam mencapai hasil itu.

- f. Agresif (*aggressiveness*); sejauh mana orang-orang itu agresif dan berkompeten, bukannya suatu santai-santai.
- g. Stabilitas kerja (*work stability*), sejauh mana keinginan organisasi menekankan diterapkannya *status quo* sebagai kontras dan pertumbuhan.³⁴

Dalam penelitian ini, peneliti akan membatasi masalah dan berfokus pada beberapa indikator karakteristik yang ada tersebut yaitu inovasi kerja, kompetensi kerja, dan kerjasama dalam tim.

3. Inovasi Kerja

Didalam organisasi, perilaku inovasi kerja sangat berpengaruh dan dibutuhkan. Perilaku inovasi kerja atau *Innovative Work Behaviour* secara mendasar diartikan sebagai suatu konteks bagaimana individu dapat melakukan suatu inisiasi dan memperkenalkan maksud dan tujuan secara sengaja terhadap suatu ide, proses, produk, dan prosedur yang baru dan berguna. Yuan dan Woodman mendefinisikan perilaku inovasi kerja sebagai proses pengembangan, adopsi dan implementasi ide-ide baru pegawai dalam kelompok atau organisasi, terhadap produk, teknologi dan metode kerja untuk mengoptimalkan kinerja organisasi.

Perilaku inovasi kerja tidak dapat muncul dengan sendirinya, melainkan ada beberapa persyaratan dan karakteristik khusus yang harus tercipta terlebih dahulu dalam suatu lingkungan kerja agar dapat memunculkan inovasi kerja pegawai, kondisi tersebut yakni meliputi : terciptanya lingkungan kerja yang mendorong dan memotivasi munculnya perilaku mengambil resiko, adanya

³⁴ Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta: Kencana, 2013), 8.

perlakuan yang adil dan mendukung munculnya ide-ide baru, adanya tindakan mengakui dan menghargai suatu inovasi, memungkinkan terciptanya kolaborasi ide yang terus mengalir dan memungkinkan terciptanya partisipasi dalam pengambilan keputusan.³⁵ Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter dalam buku *Management*, ada 3 indikator atau variabel yang merangsang inovasi yaitu:

a. Penerapan budaya organisasi/budaya kerja

Penerapan budaya kerja merupakan suatu tindakan yang dilakukan berulang-ulang pada suatu organisasi dan memiliki nilai penting. Dalam upaya peningkatan inovasi, penerapan budaya kerja harus diterapkan, karena dapat menciptakan tujuan dan membentuk inovasi kerja yang eksploratif. Dalam hal ini individu berpikir secara kreatif dalam menerapkan pengetahuan pribadi untuk tantangan organisasi.³⁶

Dalam hal ini karakteristik budaya dalam inovasi sangat terkait dengan *compability* dimana inovasi dianggap konsisten dengan nilai-nilai yang berlaku, pengalaman masa lalu, dan kebutuhan pengadopsi. Jika suatu inovasi tidak sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku di suatu organisasi, maka inovasi tidak dapat diadopsi dengan mudah.

b. Motivasi yang membangun

Robbins menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa

³⁵ Cherly Kemala, *Strategi Meningkatkan Inovasi Kerja*, (Indramayu: CV. Adanu Abimata, 2020), 12.

³⁶ Miftahul Rahmat, "Hubungan Budaya Organisasi dengan Inovasi Perusahaan", *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 4, No. 2, Januari 2021

kebutuhan individu. Motivasi kerja disuatu lembaga pendidikan merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dapat berkembang dan memiliki inisiatif untuk hal baru. Besar kecilnya semangat dalam bekerja seorang pegawai tergantung pada motivasi yang diberikan oleh atasan. Didalam motivasi kerja terbagi menjadi dua yakni motivasi langsung dan motivasi tidak langsung.

- 1) Motivasi langsung diartikan sebagai motivasi yang diberikan atasan secara langsung kepada setiap individu baik berbentuk materil dan non materil untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya dalam bekerja seperti pujian, *reward* atau tunjangan hari raya.
- 2) Motivasi tidak langsung diartikan sebagai bentuk motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja, sehingga pegawai betah dan bersemangat melakukan pekerjaan. Contoh motivasi tidak langsung ini berupa alat bantu, alat kerja yang baik dan sebagainya.³⁷

Dalam hal ini, inovasi kerja didalam lembaga pendidikan diharapkan mampu membuka peluang atau memberikan wadah bagi setiap tenaga pendidik dan kependidikan untuk menuangkan ide-ide baru mereka, sehingga dapat mendorong untuk mengembangkan lembaga pendidikan yang lebih baik dan dapat bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

³⁷ Dr. H. Hamzah, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 60.

4. Kerjasama Tim

Kerjasama tim atau tim kerja diartikan sebagai kelompok yang usahanya menghasilkan kinerja lebih tinggi dari pada hasil kinerja yang dilakukan secara individual. Hal ini disebabkan kerja tim menghasilkan sinergi positif melalui usaha dan kegiatan yang terkoordinasi. Menurut Lawasi dan Triatmono kerjasama tim (*team work*) adalah cara yang paling efektif untuk bisa menyatukan seluruh karyawan dalam melakukan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan hasil yang lebih baik. Indikator kerjasama tim meliputi :

a. Pembentukan struktur organisasi

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu sistem atau jaringan kerja terhadap tugas-tugas sistem laporan dan komunikasi yang menghubungkan secara bersama pekerjaan individual dengan kelompok. Struktur sangat berpengaruh dalam mengubah perilaku dan nilai karakteristik anggota organisasi. Kerjasama tim bisa berhasil jika sudah memiliki struktur organisasi yang jelas dan penempatan posisi kinerja individu yang tepat.

Pembentukan struktur organisasi pada lembaga pendidikan dapat menghendaki tanggungjawab dalam menjalankan penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan kemampuan dan wewenang yang telah ditentukan. Melalui pembentukan struktur organisasi tersebut akan mengetahui apa

tugas pokok dan wewenang kepala madrasah, apa tugas guru, dan apa tugas tenaga kependidikan di madrasah.³⁸

b. Antusiasme yang tinggi

Antusiasme merupakan sikap atau perilaku individu yang ditunjukkan dengan afeksi positif (emosi positif) di lingkungan kerja, yang berorientasi pada tujuan yang ingin dicapai serta menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja. Antusiasme yang tinggi menunjang diri individu untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik. Dalam konteks pendidikan, kepala madrasah sangat berperan penting atas antusiasme pendidik dan tenaga kependidikan dalam bekerja karena secara tidak langsung gerak tidaknya pegawai tergantung pada pemimpin dalam memberikan arahan.

c. Resolusi konflik

Konflik secara umum diartikan sebagai ketidaksepakatan soal alokasi sumber daya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, dan persepsi. Untuk menyelesaikan suatu konflik dalam organisasi harus mengetahui bentuk konflik yang terjadi. Konflik antar individu dalam kelompok dianggap sebagai perilaku yang mengganggu pencapaian tujuan organisasi dan dengan demikian konflik sangat merugikan organisasi. Konflik pada umumnya disebabkan karena kurangnya koordinasi kerja pada tim dan lemahnya sistem kontrol organisasi. Dalam suatu lembaga

³⁸ Didin Rosyidin, "Strategi Pengembangan Struktur Organisasi Kepala Sekolah", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 5, No. 2, November 2020, 74.

pendidikan kepala madrasah berperan utama dalam hal penyelesaian konflik yang ada pada timnya, karena penyelesaian konflik sangat berdampak positif bagi kemajuan kinerja seluruh sumber daya manusia di lembaga, maka harus dikelola dengan baik dengan mengetahui bentuk konflik yang ada yakni meliputi konflik nilai, kurangnya komunikasi, dan saling ketergantungan kegiatan-kegiatan kerja.

Beberapa strategi dalam menyelesaikan konflik dalam suatu organisasi yakni dengan:

- 1) Mengendalikan emosi
- 2) Fokus pada masalah yang ada
- 3) Melakukan diskusi
- 4) Memberi kesempatan pada pihak untuk berpendapat
- 5) Mencari bantuan pihak ketiga.³⁹

5. Orientasi Hasil Kerja

Secara teori dalam budaya organisasi orientasi hasil dilihat dari sejauh mana anggota organisasi fokus pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Berorientasi yang dimaksudkan dalam konteks lembaga pendidikan adalah suatu hasil kerja yang diinginkan, dan perubahan positif yang dibawa oleh lembaga atau organisasi. Gary Dessler menyebut orientasi dengan memberikan informasi mengenai latar belakang

³⁹ Mariana Simanjatak dkk, *Perencanaan Organisasi dan Sumber Daya Manusia*, (Yayasan Kita Menulis, 2021), 46.

kepada bawahan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan secara memuaskan, seperti informasi.⁴⁰

Salah satu kegiatan yang dapat membangun orientasi hasil adalah supervisi. Melalui supervisi yang dilakukan pimpinan terhadap bawahan, akan menjadi cara untuk mengarahkan dan juga memberdayakan organisasi, dimana melalui supervisi pimpinan dapat menguraikan tujuan dari organisasi. Indikator yang terdapat dalam orientasi pada hasil yakni:

a. Penerapan produktivitas kerja

Produktivitas kerja merupakan hubungan antara proses kinerja dengan hasil yang dicapai. Menaikkan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki kinerja dengan menghasilkan output yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu. Dalam dunia pendidikan, produktivitas kinerja dapat dilihat dari perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran kinerja tenaga pendidik dan kependidikan yang sudah ditetapkan. Produktivitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga pendidikan didukung oleh tupoksi madrasah. Pendidik harus bertindak konsisten sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai produktivitas kerja begitupun sebaliknya tenaga kependidikan juga bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang telah ditentukan lembaga agar mencapai hasil kerja yang efektif dan efisien.

⁴⁰ Kasful Anwar, Budaya Pesantren : Telaah Kepuasan Kerja Guru, (Jawa Tengah : Lakeisha, 2019), 82.

b. Penerapan pengawasan

Pengawasan merupakan suatu aktivitas yang dilakukan pimpinan berkaitan dengan peran kepemimpinan yang diembannya dalam rangka menjaga kualitas produk yang dihasilkan lembaga. Pengawasan kerja dapat diartikan sebagai kegiatan mengamati, observasi secara menilai, mengarahkan suatu pekerjaan, dan menggunakan wewenang yang diserahkan oleh atasan terhadap bawahannya sehingga bisa diberikan sanksi terhadap bawahan secara struktural yang dalam kegiatannya dilakukan secara berkelanjutan dan berkesinambungan.

Dalam konteks lembaga pendidikan islam, pengawasan dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan kepala madrasah untuk mengetahui realisasi kinerja guru dan kinerja tenaga kependidikan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian dari pengawasan tersebut apakah dilakukan perbaikan. Dalam hal ini kepala madrasah juga harus memiliki pengetahuan dan kecakapan yang tinggi sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya dalam madrasah. Untuk meningkatkan orientasi hasil kerja melalui pengawasan kepala madrasah juga perlu kreatif dan mampu memiliki ide-ide dan inisiatif yang menunjang perkembangan madrasah.

c. Penerapan evaluasi

Evaluasi merupakan penilaian kinerja untuk melihat sejauh mana efisiensi program masukan (*input*) untuk memaksimalkan keluaran (*output*), evaluasi juga digunakan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dari

program pencapaian hasil. Kinerja sangat bergantung pada pegawai dalam melaksanakannya. Dalam dunia pendidikan, evaluasi kerja penting dilakukan untuk meningkatkan hasil kerja pendidik dan tenaga kependidikan yang maksimal dan menjadikan lembaga pendidikan semakin berkembang. Dengan demikian pemimpin yang bertanggung jawab langsung dalam pelaksanaan evaluasi kinerja bawahannya. Salah satu pendekatan evaluasi kerja yakni pendekatan hasil dimana dalam pendekatan ini berfokus pada hasil usaha pegawai. Setelah evaluasi kinerja dilakukan, pemimpin dapat mengetahui lebih dalam apa saja aspek yang perlu dipertahankan, diperbaiki, dan dikembangkan untuk meningkatkan hasil kerja.⁴¹

⁴¹ Sukatin, *Pengawasan dan Evaluasi Kerja*, (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2022), 56.