

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA MADRASAH
IBTIDAIYAH NEGERI SE KOTA BANDAR LAMPUNG**

DISERTASI

**Diajukan kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Doktor
dalam Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh

**Mahmud Sahroni
NPM. 1986031017**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
2022**

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA MADRASAH
IBTIDAIYAH NEGERI SE KOTA BANDAR LAMPUNG**

DISERTASI

**Diajukan kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Doktor
dalam Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh

**Mahmud Sahroni
NPM. 1986031017**



TIM PROMOTOR




Promotor : Prof. Dr. H. Sulthan Syahril, M.Ag

Co Promotor I : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd

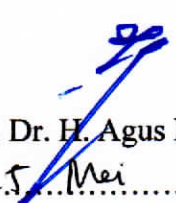
Co Promotor II : Dr. Hj Erlina, M.Ag

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
2022**

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERTUTUP DISERTASI**



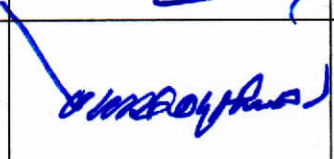


Promotor	Co-Promotor I	Co-Promotor II
		
Prof. Dr. H. Shulthan Syahril, M.Ag 25 Mei 2022	Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd 9 Mei 2022	Dr. Hj. Erlina, M.Ag 17 Mei 2022

Mengetahui,
Ketua Prodi S3 MPI
UIN Raden Intan Lampung


Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd
..... 25 Mei 2022

Nama : Mahmud Sahroni
NPM : 1986031017
Angkatan : 2019

**PERSETUJUAN TIM PENGUJI ATAS HASIL PERBAIKAN
UJIAN KUALIFIKASI DISERTASI**

No	Nama	TTD	Tanggal
1.	Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd. (Ketua Sidang)		25 Mei 2022
2.	Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd. (Sekretaris Sidang)		21 Mei 2022
3.	Prof. Dr. H. Sulthan Syahril, M.Ag. (Penguji 1)		25 Mei 2022.
4.	Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd (Penguji 2)		9 Mei 2022
5.	Dr. Hj. Erlina, M.Ag. (Penguji 3)		17 Mei 2022

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Mahmud Sahroni

NPM : 1986031017

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Madrasah Ibtidaiyah Negeri se Kota Bandar Lampung** benar karya asli saya, kaecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Semikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, 01 Juni 2022

Yang menyatakan



Mahmud Sahroni

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kinerja madrasah ibtidaiyah negeri di Kota Bandar Lampung yang cenderung stagnan. Situasi tersebut harus segera ditindaklanjuti dan ditemukan solusi sehingga kinerja madrasah dapat terus tumbuh seiring terus berkembangnya harapan dan tuntutan dari pengguna jasa madrasah ibtidaiyah negeri di Kota Bandar Lampung. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja madrasah dan menemukan sebuah model peningkatan kinerja madrasah melalui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja madrasah. Penelitian ini dilakukan pada seluruh Madrasah Ibtidaiyah Negeri atau 12 Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini berjumlah 493 orang yang terdiri dari kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan dan siswa di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung. Penentuan jumlah sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dan sebanyak 123 responden telah berpartisipasi dalam pengisian kuesioner *online*. Analisis terhadap variabel laten dan diamati dengan menggunakan alat statistik berupa *confirmatory factor analysis* (CFA) yang dilakukan secara *partial least square-structural equation modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan *Software SmartPLS 3.0*.

Hasil temuan penelitian ini adalah 1) Terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung maupun tidak langsung antara perilaku kepemimpinan, manajemen sarana prasarana terhadap kinerja madrasah melalui komitmen profesional; 2) Terdapat pengaruh yang tidak signifikan secara langsung maupun tidak langsung antara budaya madrasah, *knowledge management* terhadap kinerja madrasah melalui komitmen profesional.

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ. (رواه الطبراني)

*Artinya: Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas).
(HRThābrani).*

وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَخْتَلَفُ اللَّسَانِ وَالْوَلَوْنِ إِنَّ فِي ذَلِكَ
لَآيَاتٍ لِّلْعَالَمِينَ ﴿٢٢﴾

Artinya: Dan di antara tanda-tanda kekuasaan-Nya ialah menciptakan langit dan bumi dan berlain-lainan bahasamu dan warna kulitmu. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang mengetahui. (Q.S. ar-Rūm (30): 22)

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pengalihan huruf Arab-Indonesia dalam naskah ini didasarkan atas Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, tanggal 22 Januari 1988, No. 158/1987 dan 0543.b/U/1987, sebagaimana yang tertera dalam buku Pedoman Transliterasi Bahasa Arab (*A Guide to Arabic Transliteration*), INIS Fellow 1992.

A. Konsonan

Arab	Latin	Arab	Latin
ا	a	ط	Th
ب	B	ظ	Zh
ت	T	ع	'
ث	Ts	غ	Gh
ج	J	ف	F
ح	H	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	Dz	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	ه	H
ش	Sy	ء	'
ص	Sh	ي	Y
ض	Dl		

B. Vokal Panjang dan Diftong

Setiap penulisan bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin vokal *fathah* ditulis dengan “a”, *kasrah* dengan “i”, *dlommah* dengan “u”, sedangkan bacaan panjang masing-masing ditulis dengan cara berikut:

Vokal (a) panjang	=	Â	misalnya	قال	menjadi	qâla
Vokal (i) panjang	=	Î	misalnya	قيل	menjadi	qîla
Vokal (u) panjang	=	Û	misalnya	دون	menjadi	dûna

Khusus untuk bacaan ya’ nisbat, maka tidak boleh digantikan dengan “i”, melainkan tetap ditulis dengan “iy” agar dapat menggambarkan ya’ nisbat diakhirnya. Begitu juga untuk suara diftong, wawu dan ya’ setelah *fathah* ditulis dengan “aw” dan “ay”. Perhatikan contoh berikut:

Diftong (aw)	=	او	misalnya	قول	menjadi	qawlun
Diftong (ay)	=	اي	misalnya	خير	menjadi	khayrun

C. Ta’marbûthah (ة)

Ta’marbûthah ditransliterasikan dengan “ṭ” jika berada di tengah kalimat, tetapi apabila *Ta’marbûthah* tersebut berada di akhir kalimat, maka ditransliterasikan dengan menggunakan “h” misalnya الرسالة للمدرسة menjadi *al-risalaṭ li al-mudarrisah*, atau apabila berada ditengah-tengah kalimat yang terdiri dari susunan *mudlaf* dan *mudlaf ilayh*, maka ditransliterasikan dengan menggunakan t yang disambungkan dengan kalimat berikutnya, misalnya في رحمة الله menjadi *fi rahmatillâh*.

D. Kata Sandang dan Lafadh al-Jalâlah

Kata sandang berupa “al” (ال) ditulis dengan huruf kecil, kecuali terletak di awal kalimat, sedangkan “al” dalam lafadh jalâlah yang berada di tengah-tengah

kalimat yang disandarkan (*idhafah*) maka hilangkan. Perhatikan contoh-contoh berikut ini:

1. Al-Imâm al-Bukhâriy mengatakan...
2. Al-Bukhâriy dalam muqaddimah kitabnya menjelaskan...
3. Masyâ' Allâh kâna wa mâ lam yasya' lam yakun.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya. Kenikmatan yang tak ternilai ketika akhirnya Disertasi ini dapat diselesaikan. Disertasi ini ditulis sebagai salah satu syarat terakhir untuk memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam di Progam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.

Disertasi ini merupakan penelitian kuantitatif yang meneliti tentang **”FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI SE KOTA BANDAR LAMPUNG”**, dengan tujuan utama untuk memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja madrasah terutama MIN di Kota Bandar Lampung.

Dengan rendah hati disadari bahwa dalam penulisan Disertasi ini penulis banyak mengalami kesulitan dan hambatan namun peneliti tidak akan dapat berhasil tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak untuk itu peneliti mengucapkan ribuan terima kasih kepada:

1. Prof. Wan Jamaluddin, M.Ag., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
2. Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.A, selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
3. Dr. Heni Noviarita, SE. M.Si, selaku Wakil Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

4. Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd., selaku Ketua Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
5. Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd., selaku Sekretaris Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Intan Lampung.
6. Prof. Dr. H. Sulthan Syahril, M.A., selaku Promotor yang selalu memberikan bimbingan, motivasi dan semangat kepada peneliti untuk selalu sabar dan terus semangat dalam penyelesaian disertasi ini.
7. Dr. Ahmad Fauzan M.Pd., selaku Co-Promotor 1 dalam penyusunan Disertasi ini, yang selalu menyempatkan waktunya untuk membantu dan membimbing penulis dalam penyusunan disertasi ini.
8. Dr. Hj. Erlina M.Pd., selaku Co-Promotor 2 dalam penyusunan Disertasi ini, yang selalu menyempatkan waktunya untuk membantu dan membimbing penulis dalam penyusunan disertasi ini.
9. Dr. Achi Rinaldi, M.Si., selaku validator instrumen penelitian yang telah juga memberikan saran, masukan dan kritisi terkait metodologi dan analisis disertasi ini.
10. Seluruh Dosen Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah banyak memberikan ilmunya kepada peneliti selama ini.
11. Segenap pegawai teknis administrasi, pustakawan, *security*, dan tenaga teknis lainnya di UIN Raden Intan Lampung yang telah membantu keperluan semua mahasiswa termasuk penulis dengan sangat baik.
12. Kepala BAN-SM Provinsi Lampung yang telah berkenan memberikan data terkait penelitian ini.

13. Kepala MIN se Kota Bandar Lampung beserta dewan guru dan tenaga kependidikan yang telah memberikan kelancaran dan izin serta dengan ikhlas untuk sekaligus menjadi responden dan bersedia mengisi kuesioner penelitian sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.

14. Juga Seluruh teman-teman seperjuangan yang ada di Program Pascasarja UIN Raden Intan, serta rekan-rekan dimanapun berada yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas kenangan indah dan kebersamaannya.

Akhirnya hanya kepada Allah SWT penulis bersandar dan menyerahkan semuanya, semoga Allah SWT selalu memberikan balasan dengan limpahan berkah dan rahmatNya atas segala bantuan yang diberikan oleh Bapak/Ibu dan rekan-rekan semua dan semoga tulisan ini bermanfaat bagi kita semua. Aamiin...

Bandar Lampung, Juni 2022
Penulis,

Mahmud Sahroni

DAFTAR ISI

Halaman judul	i
Lembar persetujuan tim promotor	iii
Pernyataan keaslian	v
Asbtrak	vi
Motto	vii
Pedoman transliterasi	viii
Kata pengantar	ix
Daftar isi	x
Daftar tabel	xvii
Daftar gambar	xix
I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	20
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	22
II. KAJIAN TEORITIK	
A. Deskripsi Konseptual	25
1. Kinerja Madrasah	27
a. Pengertian Kinerja Madrasah	27
b. Parameter Kinerja Madrasah	29
c. Kinerja dalam prespektif Islam	33
2. Komitmen Profesional	36
a. Pengertian Komitmen Profesional	37
b. Karakteristik Komitmen Profesional	38
c. Indikator Komitmen Profesional	39
3. Prilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah	39
a. Konsep Prilaku Kepemimpinan	40

b.	Ciri-ciri Kepemimpinan Kepala Madrasah	50
c.	Indikator Kepemimpinan Kepala Madrasah	51
4.	Manajemen Sarana dan Prasarana	53
a.	Pengertian Sarana Prasarana	53
b.	Pengertian Manajemen Sarana Prasarana	54
c.	Pentingnya Sarana dan Prasarana	55
d.	Indikator Manajemen Sarana Prasarana	56
5.	Budaya Madrasah	62
a.	Pengertian Budaya Madrasah	62
b.	Karakteristik Budaya Madrasah	67
c.	Indikator Budaya Madrasah	72
6.	<i>Knowledge Management</i>	82
a.	Pengertian <i>Knowledge Management</i>	82
b.	Manfaat <i>Knowledge Management</i>	84
c.	Indikator <i>Knowledge Management</i>	86
7.	Kerangka Pemikiran	86
B.	Hasil Penelitian yang Relevan	88
III. METODE PENELITIAN		
A.	Metode Penelitian	94
B.	Lokasi dan Waktu Penelitian	96
C.	Populasi dan Sampel Penelitian	97
D.	Variabel Penelitian	102
E.	Tekning Pungumpulan Data	102
F.	Instrumen Variabel Penelitian	106
G.	Teknik Analisis Data	124
H.	Teknik Pengujian Hipotesis	129
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN		
A.	Gambaran Umum Penelitian	130
B.	Karakteristik Responden	138
C.	Distribusi Jawaban Responden	143
D.	Analisis Statistik Inferensial	152

E. Hasil Pengujian Hipotesis	166
F. Pembahasan	178

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	206
B. Model yang ditemukan	207
C. Saran	208

Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR TABEL

Daftar Tabel	Keterangan Tabel	Halaman
Tabel 1.1	Distribusi Klasifikasi Satuan Akreditasi Berdasarkan Status Akreditasi di Provinsi Lampung Tahun 2021	4
Tabel 1.2	Daftar Akreditasi Min Se Kota Kota Bandar Lampung	5
Tabel 2.1	Taksonomi Prilaku Manajerial	49
Tabel 2.2	Manfaat Knowledge Management	84
Tabel 2.3	Penelitian terdahulu	
Tabel 3.1	Lokasi Penelitian	96
Tabel 3.2	Jumlah Populasi Penelitian	98
Tabel 3.3	Rincian Sampling Responden Penelitian	100
Tabel 3.4	Operasional Variabel Eksogen	109
Tabel 3.5	Hasil Uji Validitas Item	121
Tabel 3.6	Hasil Uji Reliabilitas instrumen	124
Tabel 3.7	Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS	127
Tabel 4.1	Distribusi Jawaban Responden Perilaku Kepemimpinan	143
Tabel 4.2	Distribusi Jawaban Responden Manajemen Sarana dan Prasarana	145
Tabel 4.3	Distribusi Jawaban Responden Budaya Madrasah	147

Tabel 4.4	Distribusi Jawaban Responden <i>Knowledge Managment</i>	148
Tabel 4.5	Distribusi Jawaban Responden Komitmen Profesional	149
Tabel 4.6	Distribusi Jawaban Responden Kinerja Madrasah	151
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas Awal	154
Tabel 4.8	Hasil Uji validitas Akhir	157
Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas Akhir	159
Tabel 4.10	Evaluasi Model Struktural Kinerja Madrasah MIN	164
Tabel 4.11	Hasil Evaluasi Model Struktural	169
Tabel 4.12	Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	170

DAFTAR GAMBAR

Daftar Gambar	Keterangan Gambar	Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Konseptual Model Analisis Perilaku S-O-B-C	25
Gambar 2.2	Kerangka Teoritik Penelitian	88
Gambar 3.1	Hubungan antar variabel	101
Gambar 3.2	Hasil uji validitas instrumen	123
Gambar 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	138
Gambar 4.2	Karakteristik responden berdasarkan usia	139
Gambar 4.3	Karakteristik responden berdasarkan jabatan	141
Gambar 4.4	Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan	142
Gambar 4.5	Model Struktural Awal	153
Gambar 4.6	Model Struktural Akhir	158
Gambar 4.7	Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis	166

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan dasar memiliki peran penting dan sangat menentukan perkembangan diri dan kompetensi peserta didik pada jenjang selanjutnya. Tujuan pendidikan dasar adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlaq mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.¹ Tujuan tersebut pada dasarnya dapat direalisasikan melalui peran institusi pendidikan dasar sebagaimana tercantum di dalam Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 pasal 17 ayat 1 yang menyebutkan bahwa “pendidikan dasar merupakan jenjang pendidikan yang melandasi jenjang pendidikan menengah”.² Sebagai sebuah lembaga pada jenjang pendidikan dasar keislaman, madrasah mempunyai peran besar bagi keberlangsungan proses pendidikan pada jenjang selanjutnya. Kompleksitas peran madrasah ibtidaiyah sebagai lembaga pendidikan dasar perlu diperhatikan secara sungguh-sungguh, agar kinerja yang dimiliki lembaga tersebut dapat membawanya mencapai tujuan yang diinginkan.

Kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai kemampuan dari suatu entitas (individu, kelompok atau organisasi), untuk menghasilkan sesuatu dalam kaitannya dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja madrasah merupakan

¹ Faridah Alawiyah, “Peran guru dalam kurikulum 2013”, *Aspirasi: Jurnal Masalah-masalah Sosial*, Vol. 4 No. 1 (2013), hal. 65–74,.

² Departemen Pendidikan Nasional, “Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional”, *Jakarta: Depdiknas*, Vol. 33 (2003).

representasi dari kinerja semua sumber daya yang ada di madrasah dalam melaksanakan tugas sebagai upaya mewujudkan tujuan sekolah. Kinerja madrasah diperoleh dari keseluruhan kinerja sumber daya madrasah yang saling terkait, yaitu: kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan komite sekolah.³

Dari definisi di atas, maka kinerja madrasah sangat ditentukan oleh individu, lembaga atau organisasi yang menjalankan tanggung jawab di dalamnya, yaitu mensukseskan tujuan madrasah. Landasan al-quran tentang hal tersebut terdapat dalam surat Al-Qasas ayat 26, yaitu:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ
الْأَمِينُ

Artinya: *Dan salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, “Wahai ayahku! Jadikanlah dia sebagai pekerja (pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja (pada kita) ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya.”*⁴

Ayat di atas menjelaskan tentang urgensi kualitas kerja dari seorang pekerja untuk mensukseskan suatu pekerjaan. Artinya, suatu pekerjaan harus ditangani oleh seseorang yang memiliki kualitas pad bidangnya. Mengenai kualitas kerja Rasulullah Muhammad SAW yang di riwayatkan oleh Baihaky bersabda: *“Sesungguhnya Allah mencintai apabila di antara kalian bekerja, maka perkerjaan itu*

³ Imam Mohtar, *Hubungan antara motivasi kerja dan pengalaman kerja dengan kinerja guru madrasah*, (Uwais Inspirasi Indonesia, 2019). hal. 33

⁴ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (4 ed.) (Bandung: CV Penerbit Diponegoro, 2005). hal. 310

diselesaikan dengan itqan (optimal)".⁵ Berdasarkan kedua landasan tersebut maka dapat dipahami bahwa kinerja yang dimaknai sebagai suatu kemampuan dari *stake holder* dalam suatu madrasah sangat menentukan tercapainya atau tidaknya tujuan pendidikan.

Pembangunan kualitas pendidikan melalui peningkatan kinerja madrasah ibtidaiyah pada dasarnya merupakan sebuah upaya yang rasional dan bersifat mendasar sehingga selalu memiliki relevansi yang erat terhadap penataan kinerja madrasah berikutnya (di jenjang yang lebih tinggi). Kinerja madrasah sebagai bentuk pertanggungjawaban madrasah merupakan ukuran kualitatif dan kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian dalam menjalankan peran dan fungsinya sesuai dengan standar yang disyaratkan secara kelembagaan sehingga mutlak untuk ditingkatkan dan dikembangkan secara berkesinambungan.

Namun fakta yang tampak menunjukkan bahwa masalah serius yang dihadapi oleh pendidikan dasar saat ini justru terletak pada rendahnya kinerja madrasah. Banyak pihak berpendapat bahwa rendahnya kinerja madrasah merupakan salah satu faktor yang menghambat penyediaan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian dan keterampilan untuk memenuhi tuntutan pembangunan bangsa di berbagai bidang.⁶ Artinya, rendahnya kinerja madrasah disinyalir dapat menghambat ketercapaian tujuan dari pendidikan dasar itu sendiri.

⁵ Zainal Arifin, *Tafsir Ayat-Ayat Manajemen-Hikmah Idarayah dalam Al-Qur'at*, ed. Imam Machali, April 2020 (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2020). hal. 111.

⁶ Muh Fitrah, "Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan", *Jurnal Penjaminan Mutu*, Vol. 3 No. 1 (2017), hal. 31–42,.

Tahun 2021 BANSM Provinsi Lampung pada awalnya memiliki sasaran sebanyak 3.082 satuan pendidikan (sekolah/madrasah). Setelah dilakukan verifikasi (klarifikasi dan konfirmasi) ke sekolah, dinas/kemenag, dan pengawas, maka diperoleh sasaran akreditasi tahun 2021 sebanyak 3.226 sekolah/madrasah. Berikut adalah distribusi sasaran akreditasi tahun 2021 berdasarkan klasifikasi status akreditasi di Provinsi Lampung⁷.

Tabel 1.1. Distribusi Klasifikasi Satuan Akreditasi Berdasarkan Status Akreditasi di Provinsi Lampung Tahun 2021

No	Klasifikasi S/M	Jumlah	%
1	Belum Terakreditasi	90	2.79
2	Tidak Terakreditasi	69	2.14
3	Cenderung Turun	122	3.78
4	Cenderung Naik	102	3.16
5	Tidak divisitasi/diperpanjang secara otomatis	2707	83.91
6	S/M dinyatakan tutup oleh Pemerintah (Dinas Pendidikan dan Kemenag)	136	4.22
Total		3226	100

Sumber: BAN-SM Provinsi Lampung, 2021

Berdasarkan data BAN-SM Provinsi Lampung pada tahun 2021 terdapat sebanyak 3226 sekolah/madrasah yang masuk sasaran akreditasi. Jika sekolah/madrasah habis masa akreditasinya dan data pada *Dashboard Monitoring System (DMS)* tidak ada perubahan yang signifikan maka statusnya diperpanjang secara otomatis. Untuk data visitasi akreditasi di Kota Bandar Lampung sendiri terdapat 33 sekolah/madrasah yang divisitasi baik secara luring maupun daring di tahun 2021.

⁷ Laporan pelaksanaan kegiatan akreditasi Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah Lampung tahun 2021.

. Berikut merupakan tampilan data akreditasi madrasah di Kota Bandar Lampung:

Tabel 1.2
Daftar Akreditasi Min Se Kota Kota Bandar Lampung

No	Nama Madrasah	Nama Kecamatan	Akreditasi
1	Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1	Kedaton	B
2	Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2	Teluk Betung Utara	A
3	Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3	Tanjung Karang Timur	B
4	Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4	Tanjung Karang Timur	B
5	Madrasah Ibtidaiyah Negeri 5	Sukarame	B
6	Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6	Way Halim	B
7	Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7	Way Halim	B
8	Madrasah Ibtidaiyah Negeri 8	Panjang	B
9	Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9	Tanjung Karang Barat	B
10	Madrasah Ibtidaiyah Negeri 10	Tanjung Karang Timur	A
11	Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11	Tanjung Senang	B
12	Madrasah Ibtidaiyah Negeri 12	Bumi Waras	B

Sumber: Data Emis Madrasah Ibtidaiyah tahun 2019-2020

Berdasarkan data tentang akreditasi madrasah di atas diperoleh keterangan bahwa dari 12 MIN yang ada di Kota Bandar Lampung terdapat 10 (Sepuluh) atau 90 % MIN yang mendapatkan nilai akreditas B dan hanya 2 (dua) atau 10% MIN yang mendapatkan akreditas A.⁸ Hal tersebut membuktikan bahwa akreditasi MIN di kota Bandar Lampung masih tergolong rendah.

Beberapa bukti data lain yang berkaitan dengan rendahnya kinerja madrasah ibtidaiyah di Kota Bandar Lampung di antaranya adalah ; kekurangan jumlah guru kelas sampai 22,9% yang PNS, membengkaknya jumlah guru honor (sukwan) lebih dari 60% dari guru PNS yang ada, 19,95 persen kualifikasi guru yang tidak berkelayakan mengajar, kondisi ruang kelas rusak ringan 23,35% dan rusak berat

⁸ Data Emis Madrasah di Kementerian Agama Kota Bandar Lampung, Tahun 2019/2020

9,08% , dari keseluruhan jumlah guru PNS 9.897 orang, sampai tahun 2014 sudah tersertifikasi sebanyak 7.484 orang, laporan Unit Pelaksana Akreditasi Madrasah Kabupaten 379 SD dari 1354 mendapat nilai A sisanya nilai B, hasil UKG tahun 2015 guru Madrasah Dasar baru mencapai 56,65 berada di bawah rata-rata hasil UKG guru SMP 60,07, prestasi akademik hasil rata-rata ujian madrasah berada di bawah rata-rata tingkat provinsi.

Selain dilakukan visitasi pada sekolah/madrasah yang menjadi sasaran akreditasi, baik secara daring maupun luring, pemberian peringkat akreditasi pada sekolah/madrasah sasaran akreditasi tahun 2021 juga dilakukan dengan metode perpanjangan secara otomatis. Perpanjangan secara otomatis akreditasi dilakukan terhadap sekolah/madrasah yang nilai akreditasinya diprediksi tetap berdasarkan pantauan DMS (*Dashboard Monitoring System*) Sispena BAN-SM.

Berdasarkan data yang dipaparkan di atas dapat diketahui bahwa kinerja Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Bandar Lampung masih sangat perlu untuk ditingkatkan agar dapat menjamin ketercapaian tujuan pendidikan dasar sebagaimana yang diharapkan. Oleh karena itu menjadi penting untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebuah organisasi, agar organisasi tersebut dapat mengantisipasi kendala dan meningkatkan kinerja organisasi secara terus-menerus.

Rasdi menjelaskan bahwa rendahnya kinerja madrasah merupakan akumulasi dari rendahnya kepemimpinan kepala madrasah, budaya madrasah,

kinerja guru dan kekurangan sarana dan prasarana madrasah.⁹ Yuwono dkk menyebutkan bahwa kinerja suatu organisasi akan maksimal jika memperhatikan faktor-faktor budaya organisasi, kepemimpinan, dan koordinasi karena ketiga faktor ini akan menentukan lancar tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁰ Sedangkan Ruky, mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi adalah sebagai berikut¹¹ :

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang dan kebersihan.
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.

⁹ Rasdi Ekosiswoyo, "Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif kunci pencapaian kualitas pendidikan", *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 14 No. 2 (2016). hal. 9

¹⁰ Teguh Yuwono et al., "Peran Organizational Justice terhadap Komitmen Organisasional: Analisis Mediasi Kepuasan Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta", *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, Vol. 2 No. 1 (2020), hal. 582-99,.

¹¹ Achmad S Ruky, *Sistem manajemen kinerja*, (Gramedia Pustaka Utama, 2002). h. 45

6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lain ya.

Terkait kinerja madrasah, banyak faktor yang berkaitan dengan kinerja madrasah disampaikan oleh hasil penelitian Rois mengemukakan bahwa: “faktor yang menurunkan kinerja madrasah diantaranya : (1) kinerja kepala madrasah yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas; (2) budaya organisasi madrasah yang belum kondusif; dan (3) kompetensi guru belum optimal, serta keterbatasan sarana dan prasarana di madrasah”.¹²

Setelah diketahui beberapa factor yang sangat dominan mempengaruhi kinerja madrasah, diperlukan komitmen professional yang kuat dari perangkat madrasah untuk dapat peningkatan kinerja madrasah secara optimal dan terus menerus. Oleh karena itu komitmen professional perangkat madrasah selama ini juga menjadi sorotan penting, dimana keberhasilan belajar dan prestasi siswa tidak hanya berada di tangan guru tetapi di tentukan juga oleh komitmen professional seluruh perangkat madrasah seperti kepala madrasah dan tenaga kependidikan.^{13 14} Hasil kajian Badan Standar Nasional Pendidikan tahun 2018 menunjukkan bahwa setiap indeks pencapaian hasil belajar berkaitan erat dengan kualitas dan komitmen guru dan perangkat lain dalam madrasah yang masih rendah¹⁵.

¹² Rois Arifin, “dkk, 2003, perilaku Organisasi”, *Bayumedia, Malang*, n.d. hal. 45

¹³ Wahyuddin Naro, “Komitmen profesi dan pengaruhnya terhadap kompetensi profesional guru pada madrasah tsanawiyah di kota Makassar”, *Jurnal Inspiratif Pendidikan*, Vol. 6 No. 1 (2017), hal. 35–58,.

¹⁴ Guoxiang Wang et al., “Preservice teacher professional commitment: A conceptual model and literature review”, *Teaching and Teacher Education*, Vol. 104 (2021), hal. 103373,.

¹⁵ Yulius Mataputun, “Analisis pemenuhan standar nasional pendidikan dan permasalahannya”, *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, Vol. 8 No. 3 (2020), hal. 224–33,.

Hal tersebut didukung dengan hasil uji kompetensi yang dilakukan menunjukkan kualitas guru masih rendah, hal itu dapat dilihat dari program sertifikasi guru tersebut yang memenuhi syarat hanya 2.08 juta atau 70,5 persen. Sedangkan sisanya 86.167 belum memenuhi persyaratan sertifikasi," saat dilakukan uji kompetensi banyak guru-guru mendapatkan nilai dibawah 50. sedangkan dari sisi kualifikasi, pendidikan guru juga masih rendah. Baru 2,92 juta guru atau 51 persen yang berpendidikan S-1 dan sisanya belum S-1. Laporan *Education for All Global Monitoring Report* yang dirilis UNESCO 2018 mengungkapkan bahwa 54% guru di Indonesia tidak memiliki kualifikasi yang cukup untuk mengajar.¹⁶ Kondisi tersebut tentu sangat memprihatinkan karena guru merupakan ujung tombak dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan melakukan interaksi langsung dengan peserta didik dalam pembelajaran di ruang kelas.

Dari data tersebut dapat dipahami bahwa perangkat madrasah yang memiliki komitmen professional yang rendah dapat menurunkan kinerja madrasah.¹⁷ Karena pada dasarnya komitmen professional yang dimiliki perangkat madrasah dapat diwujudkan dengan keterlibatan mereka di dalam pengajaran dan pembelajaran di maadrasah. Selain komitmen terhadap tugasnya, komitmen professional juga memuat sikap komitmen terhadap organisasinya, yaitu tingkatan di mana seseorang bekerja mengidentifikasikan diri dengan organisasi dan tujuan-

¹⁶ Arif Muntaqo, "Kompetensi Guru Menurut KH Hasyim Asy'ari dan Urgensinya dalam Menyongsong Indonesia Emas 2045", *La-Tahzan: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 13 No. 1 (2021).

¹⁷ Irma Fitriyanti et al., "Peningkatan komitmen profesi guru melalui pengembangan kepribadian dan pemberdayaan", *Jurnal manajemen pendidikan*, Vol. 7 No. 2 (2019), hal. 808–15,.

tujuannya, dan berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi.¹⁸

Sebagai perangkat madrasah yang terdiri dari kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan, komitmen profesional di antaranya terdiri atas komitmen terhadap dirinya sebagai makhluk tuhan, komitmen terhadap profesinya masing-masing, komitmen terhadap sekolah sebagai satu unit sosial, komitmen terhadap kegiatan akademik sekolah, komitmen terhadap siswa-siswi sebagai individu yang unik, komitmen terhadap masyarakat sebagai fungsi dan signifikansi sosial, dan komitmen untuk menciptakan pembelajaran bermutu.¹⁹

Rendahnya komitmen profesional guru ditunjukkan dengan sikap kurang peduli masalah-masalah siswa, kurang menyediakan waktu dan tenaga untuk memikirkan masalah yang berhubungan dengan tugasnya, hanya peduli tugas-tugas rutin, atau juga kurang peduli tugas-tugas pokok.²⁰ Guru kerap kali terlalu intens dalam proses-proses penentuan kebijakan madrasah, kegiatan ekstrakurikuler, rapat-rapat dinas, dan kesibukan nonkurikuler lainnya. Akibatnya, guru-guru tidak intensif melaksanakan pembelajaran di kelas tetapi hanya memberikan tugas-tugas kepada siswa tanpa dijelaskan terlebih dahulu. Kondisi-kondisi tersebut pada akhirnya berdampak negative pada kinerja madrasah sehingga tidak memberi kepuasan sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat.

¹⁸ Ahmad Adzkiya, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim Sekolah Dan Komitmen Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Di Mts Ma’arif Nu Kabupaten Banyumas)”, *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, Vol. 22 No. 4 (2021), hal. 492–500,.

¹⁹ Irma Fitriyanti et al., *Loc. Cit.*

²⁰ Seema Rani, “Determinants of professional commitment: A Study”, *International Journal of Engineering Research and General Science*, Vol. 7 No. 4 (2019), hal. 23–27,.

Peningkatan komitmen profesional guru dan perangkat madrasah lainnya dalam upaya peningkatan kinerja madrasah memerlukan profil kepemimpinan manajerial kepala madrasah yang mampu mengubah perilaku bawahan dan mengembangkan budaya organisasi madrasah yang mendukung efektivitas pencapaian tujuan pendidikan. Sebagaimana diungkapkan oleh Satori bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu madrasah dalam menampilkan kinerjanya secara memuaskan banyak tergantung pada kualitas kepemimpinan kepala madrasah. Sejauh mana kepala madrasah mampu menampilkan gaya kepemimpinannya yang baik, berpengaruh langsung terhadap kinerja madrasah. Kinerja madrasah ditunjukkan oleh iklim kehidupan madrasah, budaya organisasi madrasah, etos kerja, semangat kerja guru, prestasi belajar siswa, disiplin warga madrasah secara keseluruhan.²¹

Perilaku Kepemimpinan kepala madrasah menjadi faktor kunci dalam peningkatan kinerja madrasah.^{22 23 24} Hal ini selaras dengan hasil penelitian Bujang Rahman dkk yang menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan produktivitas dan kinerja warga sekolah dalam menghasilkan peserta didik yang berprestasi.²⁵

²¹ Djam'an Satori (1999), Perencanaan pendidikan. Pascasarjana UPI Bandung. h. 27.

²² Rasdi Ekosiswoyo, *Loc.Cit.*

²³ Teuku Faishal dan Syilvi Widiya Kesuma, "PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, KOMPETENSI GURU, DAN KEPUASAN KERJA GURU TERHADAP MUTU SMA NEGERI 1 SERUWAY KABUPATEN ACEH TAMIANG", 2022.

²⁴ Ramazan Cansoy, "The Relationship between School Principals' Leadership Behaviours and Teachers' Job Satisfaction: A Systematic Review.", *International Education Studies*, Vol. 12 No. 1 (2019), hal. 37–52,.

²⁵ Bujang Rahman, "Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Prestasi Siswa", *Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Prestasi Siswa*, Vol. 3 No. 1 (2013), hal. 23–35,.

Peran kepemimpinan dinilai sangat sentral dalam meningkatkan kinerja madrasah karena proses penetapan dan alokasi sumber daya madrasah dalam menjalankan fungsinya secara profesional sangat bergantung pada kemampuan manajerial dari pimpinan madrasah. Kinerja madrasah merupakan representasi dari kinerja semua sumber daya yang ada di madrasah dalam melaksanakan tugas sebagai upaya mewujudkan tujuan madrasah. Kinerja madrasah diperoleh dari keseluruhan kinerja sumber daya madrasah yang saling terkait, yaitu: kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan komite sekolah.²⁶

Konsep kepemimpinan dalam Al-Qur'an dijelaskan dengan berbagai istilah, salah satu diantaranya adalah *Khalifah*. Di dalam Al-Qur'an surah al-Baqarah ayat 30 Allah berfirman:

Artinya: “Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat,

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭۙ قَالُوْۤا
اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ
وَنُقَدِّسُ لَكَۙ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

“Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”²⁷

²⁶ Imam Mohtar, *Loc.Cit.* hal. 33

²⁷ Departemen Agama RI, *Loc.Cit.* hal. 6.

Ayat di atas menjelaskan bahwa manusia merupakan *khalifah* di bumi yang mendapatkan amanah dari Allah dan kelak harus dipertanggungjawabkan. M. Quraish Shihab menyimpulkan bahwa kata *khalifah* di dalam Al-Qur'an mengandung arti siapa saja yang diberi kekuasaan mengelola wilayah, baik luas maupun terbatas. Dan seorang *khalifah* juga berpotensi, bahkan secara actual dapat melakukan kesalahan karena mengikuti hawa nafsu.²⁸

Berkaitan dengan penjelasan di atas, maka dapat dipahami bahwa seorang pemimpin (*khalifah*), memiliki tanggungjawab besar dalam mengemban amanah kepemimpinannya. Dalam hal ini perilaku kepemimpinan memiliki kontribusi besar dalam meningkatkan kinerja madrasah melalui kepemimpinana atau kekuasaan yang dimilikinya.

Beberapa permasalahan yang berkaitan dengan budaya madrasah dan kinerja guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada Madrasah di Kota Bandar Lampung²⁹, antara lain adalah: 1) Banyak guru yang sudah terbiasa tidak disiplin dalam melaksanakan tugasnya, hal ini dapat dilihat dari fakta bahwa sebagian besar guru tidak tertib ketika mengawali dan mengakhiri kegiatan belajar mengajar (KBM) sehingga jam belajar efektif menjadi berkurang. 2) Sebagian besar guru memperlihatkan sikap disiplin hanya jika kepala madrasah hadir di madrasah, dan jika mengetahui kepala madrasah tidak hadir di madrasah mereka merasa bebas dan cenderung kemudian menjadi tidak disiplin. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja guru menjadi sangat rendah ketika mereka tanpa diawasi oleh kepala

²⁸ Zainal Arifin, Imam Machali, *Loc. Cit.* hal. 111.

²⁹ Eti Hadiati, "Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru Mts se-Kota Bandar Lampung", *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, Vol. 8 No. 1 (2018), hal. 50–65,.

madrasah, keadaan ini menjadi lebih parah lagi jika kepala madrasah sering tidak hadir di madrasah dengan alasan kegiatan dinas di luar ataupun karena alasan lain yang tidak jelas. Artinya sebagian besar guru lebih loyal pada pimpinannya daripada loyalitasnya pada profesinya, mereka melaksanakan tugas hanya sekedar untuk menmengukurkan kewajiban dan menikmati status quo.

Madrasah sebagai sebuah sistem memiliki tiga aspek pokok, yang erat kaitannya dengan kualitas madrasah, yakni proses belajar mengajar, kepemimpinan, manajemen madrasah, serta budaya madrasah. Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan tidak hanya didukung oleh lengkapnya sarana dan prasarana, guru yang berkualitas ataupun input siswa yang baik, tetapi budaya madrasah sangat berperan terhadap peningkatan keefektifan madrasah. Menurut Mayer dan Rowen dalam Jamaluddin budaya madrasah merupakan jiwa (spirit) sebuah madrasah yang memberikan makna terhadap kegiatan kependidikan madrasah tersebut, jika budaya madrasah lemah, maka ia tidak kondusif bagi pembentukan madrasah efektif. Sebaliknya budaya madrasah kuat maka akan menjadi fasilitator bagi peningkatan madrasah efektif. Menurut Bears bahwa setiap lembaga pendidikan, sebagai mana setiap individu dalam sebuah lembaga pendidikan berbeda antara satu sama lain. Seperti layaknya manusia, sebuah madrasah memiliki getaran dan jiwa sendiri. Masing-masing mengespresikan rasa sendiri yang penting berbeda satu sama lainnya. Getaran tersebut berasal dari

lingkungan madrasah yang gilirannya menciptakan budaya sebuah lembaga pendidikan.³⁰

Uraian tersebut dapat memberikan pemahaman bahwa budaya organisasi madrasah dapat menjelaskan bagaimana madrasah berfungsi dan seperti apakah mekanisme internal madrasah yang terjadi karena para warga madrasah masuk ke madrasah dengan bekal budaya yang mereka miliki, sebagian bersifat positif, yaitu yang mendukung peningkatan kualitas pembelajaran namun sebagian lainnya ada pula yang negatif yaitu budaya yang menghambat usaha peningkatan kualitas pembelajaran.

Elemen penting budaya madrasah adalah norma, keyakinan, tradisi, upacara keagamaan, seremoni dan mitos yang diterjemahkan oleh sekelompok orang tertentu, Hal ini dapat dilihat dari kebiasaan -kebiasaan yang dilakukan warga madrasah terus menerus.³¹ Perbaikan sistem permadrasahan pada intinya adalah membangun madrasah dengan kekuatan utama madrasah yang bersangkutan. Perbaikan mutu madrasah perlu adanya pemahaman terhadap budaya madrasah. Melalui pemahaman terhadap budaya madrasah, maka berfungsinya madrasah dapat dipahami, aneka permasalahan dapat diketahui, dan pengalaman-pengalamannya dapat direfleksikan. Oleh sebab itu, dengan memahami ciri-ciri budaya madrasah akan dapat diusahakan tindakan nyata peningkatan mutu madrasah.

³⁰ Bear M, Connors B, Paradiso M. (2001). *Neuroscience - Exploring the brain. Brain control of movement*. Baltimore: Lippincott Williams & Wilkin.

³¹ Depdiknas (2004) *Keputusan Mendiknas nomor 162 tahun 2003 tentang pedoman penugasan guru sebagai kepala madrasah*. Jakarta: Depdiknas

Budaya madrasah bersifat dinamik, milik kolektif, merupakan hasil perjalanan sejarah madrasah, produk dari interaksi berbagai kekuatan yang masuk ke madrasah. Komponen yang terkait dengan mutu pendidikan yang termuat dalam buku Panduan Manajemen Madrasah adalah; 1) siswa: kesiapan dan motivasi belajarnya, 2) guru: kemampuan profesional, moral kerjanya (kemampuan personal), dan kerjasamanya (kemampuan sosial). 3) kurikulum: relevansi konten dan operasionalisasi proses pembelajarannya, 4) dan, sarana dan prasarana : kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran, 5) Masyarakat (orang tua, pengguna lulusan) : partisipasinya dalam pengembangan program-program pendidikan madrasah.³²

Kinerja madrasah terkait erat dengan budaya organisasi yang dipraktikkan di madrasah. Budaya madrasah memainkan peran dalam mendorong manajerial madrasah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh madrasah. Organisatoris budaya madrasah juga mempengaruhi budaya kerja komunitas madrasah dan prestasi akademik siswa. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sistem nilai dimana anggota organisasi ikuti budaya organisasi yang sama meskipun mereka berasal dari latar belakang yang berbeda dan pada tingkat yang berbeda dalam organisasi. Hasil penelitian Cepi Safruddin Abd. Jabar (2012) bahwa keunggulan madrasah ditunjang oleh keunggulan proses, keunggulan proses pendidikan dimaknai sebagai kondisi kualitas proses yang mampu melampaui standar yang diharapkan. Keunggulan proses meliputi: mutu proses belajar mengajar, kepemimpinan, manajemen dan organisasi madrasah, keterlibatan, budaya dan

³² Ibid, hal. 15

iklim madrasah, serta jaringan kerja sama. Madrasah sebagai sebuah sistem memiliki tiga aspek pokok yang erat kaitannya dengan kualitas madrasah, yakni proses pembelajaran, kepemimpinan, manajemen madrasah serta budaya madrasah. Menurut Mayer dan Rowen dalam Jamaluddin (2008) budaya madrasah merupakan jiwa (spirit) sebuah madrasah yang memberikan makna terhadap kegiatan kependidikan madrasah tersebut, jika budaya madrasah lemah, maka ia tidak kondusif bagi pembentukan madrasah efektif. Sebaliknya budaya madrasah kuat maka akan menjadi fasilitator bagi peningkatan madrasah efektif.

Menurut Bears, et.al setiap lembaga pendidikan, sebagaimana setiap individu dalam sebuah lembaga pendidikan berbeda antara satu sama lain. Seperti layaknya manusia, sebuah madrasah memiliki getaran dan jiwa sendiri. Masing-masing mengespresikan rasa sendiri yang penting berbeda satu sama lainnya. Getaran tersebut berasal dari lingkungan madrasah yang gilirannya menciptakan budaya sebuah lembaga pendidikan.³³

Hasil penelitian Nurjanah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan mendapatkan temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikansi positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu seorang Kepala Madrasah sebagai pemimpin memiliki peranan yang sangat penting dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di madrasah. Hubungan keefektifan komunikasi madrasah dengan kinerja guru, Kepemimpinan

³³ Bear M, Connors B, Paradiso M. (2001). *Neuroscience - Exploring the brain. Brain control of movement*. Baltimore: Lippincott Williams & Wilkin. h. 66.

(leadership) kepala madrasah merupakan faktor yang ikut menentukan kinerja dan keberhasilan guru, di samping faktor-faktor yang lain seperti faktor institusi dan kelompok organisasi. Kepala madrasah merupakan sosok pemimpin yang dapat menentukan arah perkembangan organisasi madrasah, sehingga kepemimpinan seorang kepala madrasah mampu mempengaruhi semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan di suatu madrasah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sementara itu, kualitas kepemimpinan (*leadership*) seorang kepala madrasah dipengaruhi oleh kemampuan berkomunikasi yang efektif yang dimiliki kepala madrasah tersebut.

Definisi Knowledge Management adalah sebuah koordinasi sistematis dalam sebuah organisasi yang mengatur sumber daya manusia, teknologi, proses dan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan *value* melalui penggunaan ulang dan inovasi³⁴. Koordinasi ini bisa dicapai melalui menciptakan, membagi dan mengaplikasikan pengetahuan dengan menggunakan pengalaman dan tindakan yang telah diambil perusahaan demi kelangsungan pembelajaran organisasi. KM mengembangkan sistem dan proses untuk mendapatkan dan berbagi aset kepandaian.

Menekankan bahwa *knowledge management* adalah proses aktivitas manusia yang berhubungan dengan pengetahuan, namun tidak berurusan dengan sifat istimewa dari berbagai jenis pengetahuan, atau relative pentingnya pengetahuan yang berbeda dalam suatu organisasi. Menjaga keseimbangan pengetahuan yang

³⁴ Dalkir, Kimiz. 2011. *Knowledge Management in Theory and Practice*, Burlington, MA, Elsevier Butterworth-Heinemann

berbeda dalam suatu organisasi. Menjaga keseimbangan pengetahuan yang berbeda dalam suatu organisasi sangatlah penting.

Knowledge management membantu sebuah organisasi membeli, menyimpan dan menggunakan pengetahuan untuk hal-hal seperti pemecahan masalah, pembelajaran yang dinamis, perencanaan strategis, dan pengambilan keputusan. *Knowledge management* juga membantu madrasah untuk melindungi aset intelektual dan menerapkan budaya *sharing knowledge* antara anggota dalam organisasi.

Komunikasi efektif yang dikembangkan kepala madrasah akan berhubungan dengan kinerja guru, mengingat dengan komunikasi memunculkan persamaan-persamaan yang membangun kerjasama ke arah yang lebih baik dalam kehidupan organisasi, termasuk permadrasahan. Menurut Aribowo Prijosaksono dan Roy Sembel "kesuksesan seorang manajer, termasuk kepala madrasah, tidak akan pernah diperoleh tanpa penguasaan keterampilan komunikasi yang efektif, sebab tanpa keterampilan tersebut, seorang manajer tidak dapat membangun sebuah teamwork yang solid".³⁵ Jadi, keefektifan komunikasi ini memiliki hubungan yang erat dengan keberhasilan sebuah organisasi. Hubungan ini dapat dipahami dari ungkapan William V. Hanney "*organization consists of a number of people; it involves interdependence; interdependence calls for coordination and coordination requires communication*". (organisasi terdiri atas sejumlah orang, ia melibatkan keadaan saling bergantung, ketergantungan memerlukan koordinasi, dan

³⁵ Ariwibowo. dan Sembel. Roy. 1999. —Komunikasi yang Efektif, [http:// www. Journal Sinarharapan. co.id/ekonomi /mandiri /2002/04/1/man 01.html](http://www.JournalSinarharapan.co.id/ekonomi/mandiri/2002/04/1/man_01.html)

koordinasi mensyaratkan komunikasi).³⁶ Oleh karena itu, komunikasi adalah *suatu sine qua non* bagi organisasi.

Dari uraian diatas nampak jelas bahwa peningkatan kinerja madrasah sangat berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Sehingga untuk dapat meningkatkan kinerja MIN di Bandar Lampung secara signifikan dan terus menerus diperlukan sebuah konsep baru melalui beberapa faktor yang mempengaruhinya. Penelitian ini difokuskan untuk mengetahui pengaruh kinerja MIN di Kota Bandar Lampung dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Setelah diketahui pengaruhnya maka dapat dibuat sebuah model baru peningkatan kinerja MIN di Kota Bandar Lampung. Fenomena menarik mengapa peneliti tertarik dengan penelitian ini adalah;

1. Mayoritas kepala MIN di Bandar Lampung adalah perempuan;
2. Kota Bandar Lampung memiliki MIN terbanyak di Provinsi Lampung;
3. MI sebagai jenjang pendidikan dasar yang sangat memerlukan perhatian khusus untuk dapat terus melaksanakan peran fungsinya sebagai peletak pondasi untuk jenjang pendidikan selanjutnya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah tersebut maka dirumuskan dalam beberapa masalah sebagai berikut:

³⁶ Effendi, Onong. Uchyana. (2001). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung : Penerbit PT Remaja Rusdakarya. h.113.

1. Apakah terdapat pengaruh perilaku kepemimpinan kepala madrasah terhadap Komitmen Profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?
2. Apakah terdapat pengaruh Manajemen Sarana Prasarana terhadap Komitmen Profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?
3. Apakah terdapat pengaruh Budaya Madrasah terhadap Komitmen Profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?
4. Apakah terdapat pengaruh *Knowledge Management* terhadap Komitmen Profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?
5. Apakah terdapat pengaruh Komitmen Profesional terhadap Kinerja Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?
6. Apakah terdapat pengaruh perilaku kepemimpinan kepala madrasah terhadap Kinerja Madrasah melalui Komitmen Profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?
7. Apakah terdapat pengaruh Manajemen Sarana Prasarana terhadap Kinerja Madrasah melalui Komitmen Profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?
8. Apakah terdapat pengaruh Budaya Madrasah terhadap Kinerja Madrasah melalui Komitmen Profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?

9. Apakah terdapat pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Madrasah melalui Komitmen Profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Untuk mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan kepala madrasah terhadap Komitmen Profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.
- b) Untuk mengetahui pengaruh Manajemen Sarana Prasarana terhadap Komitmen Profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.
- c) Untuk mengetahui pengaruh Budaya Madrasah terhadap Komitmen Profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.
- d) Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Management* terhadap Komitmen Profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.
- e) Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Profesional terhadap Kinerja Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.
- f) Untuk mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan kepala madrasah terhadap Kinerja Madrasah melalui Komitmen Profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.

- g) Untuk mengetahui pengaruh Manajemen Sarana Prasarana terhadap Kinerja Madrasah melalui Komitmen Profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.
- h) Untuk mengetahui pengaruh Budaya Madrasah terhadap Kinerja Madrasah melalui Komitmen Profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.
- i) Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Madrasah melalui Komitmen Profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.

2. Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Teoritis

- 1) Sebagai kontribusi pemikiran sekaligus dalam rangka memperluas wawasan bagi kajian ilmu pendidikan dalam meningkatkan pemahaman tentang manajemen pendidikan Islam, khususnya tentang peningkatan kinerja madrasah.
- 2) Menambah konsep baru yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu dalam manajemen pendidikan Islam tentang peningkatan kinerja madrasah.
- 3) Hasil penelitian ini diharapkan secara teoritis berguna bagi pengembangan wacana ilmu ke-Islaman, terutama yang berkaitan dengan pengembangan manajemen pendidikan Islam pada kajian peningkatan kinerja madrasah.

b. Kegunaan Praktis

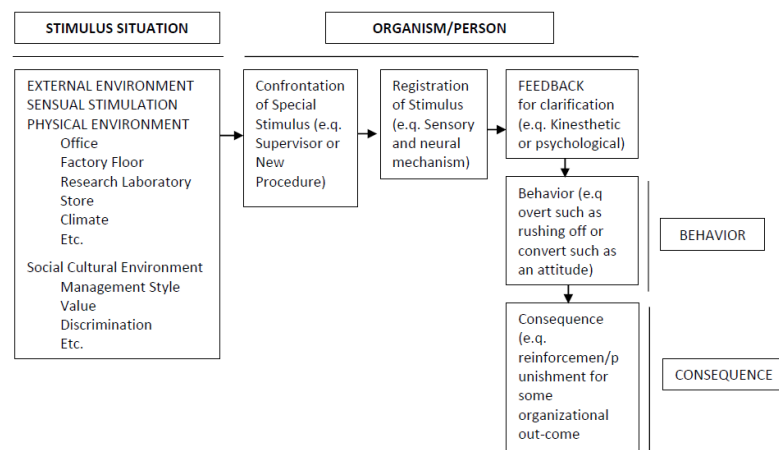
- 1) Memberikan informasi mengenai kontribusi perilaku kepemimpinan kepala madrasah, manajemen sarana prasarana, budaya madrasah, dan *knowledge management* terhadap kompetensi profesional dalam meningkatkan kinerja Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Bandar Lampung, sebagai upaya meningkatkan kinerja madrasah.
- 2) Memberikan sumbangan pemikiran bagi pembaca terutama bagi pendidik dan kepala madrasah dalam memahami secara spesifik tentang perilaku kepemimpinan kepala madrasah, manajemen sarana prasarana, budaya madrasah, dan motivasi kerja guru terhadap *knowledge management* dalam meningkatkan kinerja Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Bandar Lampung, sebagai upaya meningkatkan kinerja madrasah.
- 3) Penelitian ini dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam meningkatkan kinerja madrasah melalui optimalisasi perilaku kepemimpinan kepala madrasah, manajemen sarana prasarana, budaya madrasah, *knowledge management*, dan komitmen profesional.
- 4) Dapat dijadikan sebagai media bagi kepala madrasah dan guru khususnya MIN di Kota Bandar Lampung untuk mengoptimalkan peran, fungsi, dan kinerja serta kemampuannya dalam meningkatkan kinerja madrasah.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Konseptual

Grand Theory yang dijadikan rujukan untuk memecahkan masalah penelitian adalah teori perilaku organisasi. Luthans, menjelaskan perilaku individu pada dasarnya dilandasi oleh proses-proses psikis pada diri individu atau organisme di dalam lingkungan tertentu. Luthans melalui kajiannya mengenai perilaku organisasi mengatakan bahwa panduan untuk mempelajari perilaku di dalam organisasi adalah dengan menggunakan pendekatan stimulus-response.¹ Model ini kemudian dikembangkan Luthans menjadi S-O-B-C (Stimulus-Organisme-Behavior-Consequences) dengan asumsi yang sama dengan model S-O-R. Kelebihan yang diberikan model S-O-B-C adalah adanya consequences yang menunjukkan orientasi yang akan dicapai melalui perilaku kerja. Luthans menggambarkan kerangka konseptual S-O-B-C, seperti tampak pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 (Kerangka Konseptual Model Analisis Perilaku S-O-B-C)²

¹ Fred Luthans, *Organizational Behavior* (McGraw-Hill, 2011), hal. 23

² *Ibid.* hal. 23

Stimulus (S) dalam model di atas mewakili segala sesuatu yang berada dalam lingkungan organisasi sebagaimana dapat diamati, dihayati dan dialami, yang menjadi stimulus bagi organisme atau individu (O). Individu akan berinteraksi dengan stimulus yang akan menimbulkan persepsi atau interpretasi tentang stimulus (S). Hasil interpretasi stimulus (S) akan melahirkan perilaku (B) tertentu yang akan menimbulkan hasil perilaku atau konsekuensi (C) tertentu. Model tersebut menunjukkan bahwa perilaku tergantung pada individu dan lingkungan yang dihadapinya. Artinya, individu dan lingkungan akan selalu berada dalam satu hubungan yang tidak terpisah. Di samping itu, Luthans menyatakan secara eksplisit terjadi umpan balik antara perilaku (B) dan hasil perilaku (C) atau antara perilaku (B) dengan organisme (O). Hal ini mengandung arti individu akan mengalami proses belajar sosial dari hasil perilaku yang diperolehnya.

Model psikologi tentang konsep dasar perilaku individu jika diadaptasikan dalam kehidupan organisasi dapat dilihat pada Gambar 1. Hal tersebut menunjukkan bahwa antara individu dengan organisasi terjadi interaksi yang dapat menimbulkan persepsi atau interpretasi tentang lingkungan organisasi yang dihadapinya. Hasil interpretasi itu kemudian akan menimbulkan perilaku tertentu dari anggota organisasi. Perilaku tersebut pada gilirannya akan menentukan hasil tertentu yang dalam konteks organisasi disebut efektivitas organisasi.

Perilaku dan hasil perilaku atau efektivitas organisasi akan memberikan umpan balik kepada individu sebagai tanda adanya proses belajar sosial. Umpan balik juga terjadi dari hasil perilaku atau efektivitas organisasi terhadap organisasi.

Dalam konteks organisasi, umpan balik ini mengandung arti bahwa efektivitas organisasi yang dicapai digunakan sebagai informasi untuk melakukan berbagai perbaikan dalam mengelola segala sesuatu yang ada dalam organisasi.

Merujuk kepada uraian tersebut dapat dikemukakan bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh perilaku individu dalam organisasi. Artinya, jika perilaku individu dalam organisasi memperlihatkan kinerja yang tinggi sesuai dengan tuntutan organisasi, maka organisasi akan menjadi efektif. Sebaliknya, jika perilaku individu dalam organisasi memperlihatkan kinerja yang rendah, maka organisasi akan sulit mencapai tingkat efektivitas yang diharapkan. Uraian ini sesuai dengan pendapat Gibson, et al. yang menegaskan bahwa kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi.³

1. Kinerja Madrasah

a. Pengertian Kinerja Madrasah

Konsepsi kinerja sendiri memiliki arti yang luas. Kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai kemampuan dari suatu entitas (individu, kelompok atau organisasi) untuk menghasilkan sesuatu dalam kaitannya dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian lain kinerja adalah *actual work* atau kondisi sesungguhnya dari suatu pekerjaan yang dilakukan ataupun output dari suatu pekerjaan yang dihasilkan oleh unit tertentu atau entitas. Dengan kata lain,

³ Rifaldi Zulkarnaen, “Analisis Faktor Perilaku Caring Perawat Pelaksana Di Rumah Sakit Haji Surabaya Berbasis Teori Kinerja Gibson”, (Universitas Airlangga, 2018). hal. 53

konsep kinerja mengacu pada prestasi terukur yang dihasilkan oleh seseorang/unit kerja/kelompok atau organisasi.⁴

Selain itu, kinerja adalah pekerjaan yang sebenarnya atau *output* yang dihasilkan oleh unit tertentu atau entitas. Dengan kata lain, konsep kinerja mengacu pada prestasi terukur yang dihasilkan.

Kinerja madrasah merupakan representasi dari kinerja semua sumber daya yang ada di madrasah dalam melaksanakan tugas sebagai upaya mewujudkan tujuan sekolah. Kinerja madrasah diperoleh dari keseluruhan kinerja sumber daya madrasah yang saling terkait, yaitu: kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan komite sekolah.⁵ Kinerja madrasah dipengaruhi oleh kemampuan manajerial dari pimpinan madrasah yang berfungsi menjalankan seluruh sumber daya madrasah untuk dapat menjalankan tugas secara profesional.

Madrasah adalah lembaga yang diberikan tanggung jawab oleh pemerintah untuk memberikan layanan pendidikan yang bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan standar nasional pendidikan (SNP) sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah. Dimensi yang menjadi tolak ukur dalam penilaian kinerja madrasah tersebut tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005.⁶

⁴ Mukrodi Mukrodi, "Konsepsi Motivasi Kerja Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan", *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, Vol. 4 No. 1 (2021), hal. 11–20,.

⁵ Imam Mohtar, *Hubungan antara motivasi kerja dan pengalaman kerja dengan kinerja guru madrasah*, (Uwais Inspirasi Indonesia, 2019). hal. 33

⁶ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, "Standar Nasional Pendidikan", *Jakarta. Departemen Pendidikan Nasional*, 2005.

Menurut Depdiknas yang menjadi indikator penilaian kinerja madrasah, diadaptasi dari komponen-komponen madrasah berdasarkan standar yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Madrasah Nasional (BASNAS). Standar yang menjadi penilaian kinerja madrasah terbagi tiga, yaitu: 1) standar input, mencakup aspek tenaga kependidikan, aspek kesiswaan, aspek sarana dan pembiayaan, 2) standar proses mencakup, aspek kurikulum dan bahan ajar, aspek PBM, aspek penilaian, aspek manajemen dan kepemimpinan, 3) standar output, mencakup aspek prestasi belajar siswa, aspek prestasi pendidik dan kepala sekolah, serta aspek prestasi sekolah.⁷

Suhardiman menyatakan bahwa kinerja madrasah adalah prestasi yang telah dicapai madrasah yang bersangkutan. Prestasi tersebut meliputi prestasi-prestasi di bidang akademik dan non-akademik. Prestasi itu sebagai hasil kerja kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, penjaga, komite sekolah, dan unsur lain yang ada di sekolah.⁸

b. Parameter Kinerja Madrasah

Sebagai suatu konstruk, menurut Collins & Mary, Bhargava, serta Li & Simerly, kinerja bersifat multidimensional akan bias jika diukur dengan menggunakan pengukuran atau standar tunggal.⁹ Oleh karena itu, menurut Murphy,

⁷ Ruyatul Hajar, "Implementasi Penjaminan Mutu Pendidikan Dalam Meningkatkan Kinerja Madrasah: Studi di MIN Assurur dan MIN Arrohmah Kota Tasikmalaya", *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, Vol. 1 No. 1 (2018), hal. 89–98.

⁸ Budi Suhardiman, "STUDI KINERJA KEPALA SEKOLAH (Analisis Pengaruh Faktor Rekrutmen, Kompetensi, dan Sistem Kompensasi terhadap Kinerja Kepala SMP dan Dampaknya terhadap Kinerja Sekolah di Kabupaten Garut)", *penelitian-pendidikan*, Vol. 472 (2011).

⁹ Nurvi Oktiani et al., "Pendekatan Clustering Budaya Organisasi dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan", *JKBM (JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN)*, Vol. 6 No. 1 (2019), hal. 33–44.

dan Wiklund, umumnya kinerja diukur berdasarkan perbandingan dengan berbagai kriteria atau standar.¹⁰ Lumkin dan Dess, dan Wiklund, menegaskan “karena kinerja suatu organisasi memiliki banyak dimensi, maka semakin banyak ukuran yang digunakan, yaitu berdasarkan perbandingan berbagai kriteria dan standar, akan semakin memberikan informasi kinerja yang semakin baik.”¹¹ Brandon dan Drtina mengingatkan kesalahan penetapan pengukuran kinerja akan mengakibatkan informasi kinerja yang salah.¹² Oleh karena langkah pertama dalam merancang sistem pengukuran kinerja adalah memilih ukuran-ukuran yang tepat sesuai dengan seluruh aspek dan kepentingan organisasi.

Terlepas dari besar, jenis, sektor, atau spesialisasinya, menurut Bastian kinerja organisasi diukur melalui aspek finansial, kepuasan pelanggan, operasi bisnis internal, kepuasan pegawai, kepuasan komunitas dan *stakeholder*, serta waktu.¹³ Dwiyanto dkk. mengemukakan ukuran tingkat kinerja organisasi meliputi produktivitas, orientasi kualitas layanan kepada pelanggan, responsivitas, dan akuntabilitas.¹⁴ Lusthaus, mengemukakan kinerja organisasi dapat diukur melalui dimensi efektivitas, efisiensi, relevansi, dan kesinambungan keuangan.¹⁵ Perry

¹⁰ Magne Friberg et al., “Decoupling of female host plant preference and offspring performance in relative specialist and generalist butterflies”, *Oecologia*, Vol. 178 No. 4 (2015), hal. 1181–92,.

¹¹ Andreas Rauch et al., “Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future”, *Entrepreneurship theory and practice*, Vol. 33 No. 3 (2009), hal. 761–87,.

¹² N Soewarno dan A H A Ramadhan, “The effect of ownership structure and intellectual capital on firm value with firm performance as an intervening variable”, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Vol. 10 No. 12 (2020), hal. 215–36,.

¹³ Elvin Bastian dan Munawar Muchlish, “Perceived environment uncertainty, business strategy, performance measurement systems and organizational performance”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 65 (2012), hal. 787–92,.

¹⁴ Agus Dwiyanto, *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*, (UGM PRESS, 2021). hal.49

¹⁵ Fred Luthans, *Loc.Cit.* hal. 32

(dalam Syarifudin dan Tangkilisan mengemukakan dimensi pengukuran untuk mengukur kinerja organisasi adalah *work load/demand*, *economy*, *efficiency*, *effectiveness*, dan *equity*.¹⁶ Nurkolis mengemukakan kinerja sekolah dapat diukur dari efektivitas, kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan, dan moral kerja.¹⁷

Ammons menjelaskan kinerja organisasi dapat diukur melalui kriteria *workload*, *efficiency*, *effectiveness*, dan *productivity*. *Workload* menunjukkan jumlah beban kerja yang diselesaikan. *Efficiency* menunjukkan perbandingan antara *input* dan *output*. *Effectiveness* menunjukkan perbandingan antara *output* dan *outcome* yaitu tingkat ketercapaian hasil akhir setelah *output* diperoleh. *Productivity* menunjukkan jumlah hasil yang dicapai pada kurun waktu tertentu.¹⁸

Fenwick menggunakan tiga dimensi dalam mengukur kinerja organisasi, yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Dimensi ekonomi adalah perbandingan antara biaya yang dikeluarkan dan kualitas sumber daya yang diperoleh sebagai *input* dalam proses manajemen.¹⁹ Dikatakan semakin ekonomis, jika biaya yang dikeluarkan kecil sedangkan kualitas sumber daya yang diperoleh semakin baik, dan sebaliknya. Dimensi efisiensi adalah perbandingan antara sumber daya yang digunakan dan *output*. Artinya berapa *output* yang dihasilkan dalam proses bila

¹⁶ Setya Rahayu Pratiwi dan Sulastiningsih Sulastiningsih, "PENGUKURAN KINERJA FAWWAZ GLOBAL ISLAMIC SCHOOL BERBASIS BALANCED SCORECARD", (STIE Widya Wiwaha, 2019).

¹⁷ Feiby Ismail, "Manajemen Berbasis Sekolah: Solusi Peningkatan Kcalitas Pendidikan", *Jurnal Ilmiah Iqra'*, Vol. 2 No. 2 (2018).

¹⁸ David N Ammons, "Overcoming the inadequacies of performance measurement in local government: The case of libraries and leisure services", *Public Administration Review*, 1995, hal. 37-47,.

¹⁹ Tara Fenwick dan Laura Bierema, "Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals", *International Journal of training and Development*, Vol. 12 No. 1 (2008), hal. 24-35,.

dibandingkan dengan input yang masuk. Semakin besar *output* yang dihasilkan dan semakin kecil *input* yang masuk akan semakin efisien. Dimensi efektivitas adalah sejauhmana *output* yang dihasilkan dapat memenuhi sasaran dan tujuan manajemen. Jadi besarnya *output* tidak selalu menunjukkan besarnya *outcome* karena berhubungan dengan sasaran dan tujuan. Meskipun Fenwick membedakan ukuran ekonomis dari efisiensi, namun kedua ukuran tersebut sering digabung menjadi efisiensi saja.

Uraian di atas menunjukkan begitu banyak dimensi yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja organisasi. Keragaman tersebut menurut Bryson sebagai akibat adanya alternatif alokasi sumber daya yang berbeda, alternatif desain-desain organisasi yang berbeda, dan pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda dari setiap organisasi.²⁰ Oleh karena itu dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi.

Sekolah adalah organisasi yang mempunyai tugas utama memberikan layanan pendidikan bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan Standar Pendidikan Nasional sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah.²¹ Oleh karena itu dengan memperhatikan berbagai pendapat para ahli tentang dimensi pengukuran kinerja organisasi, maka pengukuran kinerja sekolah dalam penelitian ini merujuk kepada

²⁰ Corlane Barclay dan Kweku-Muata Osei-Bryson, "Project performance development framework: An approach for developing performance criteria & measures for information systems (IS) projects", *International Journal of Production Economics*, Vol. 124 No. 1 (2010), hal. 272–92..

²¹ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Salinan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 719/12020 (2020).

penggunaan balanced scorecard sebagai alat untuk menilai kinerja sebuah organisasi seperti madrasah.

c. Kinerja dalam Prespektif Islam

Islam memandang bahwa bekerja dan berikhtiyar merupakan suatu kewajiban bagi setiap manusia. Dengan bekerja, seseorang akan mendapatkan penghasilan yang dapat dipergunakan untuk memnuhi kebutuhan hidupnya, dan juga keluarganya serta dapat memberi maslahat bagi masyarakat yang ada disekitarnya. Oleh karenanya Islam juga mengategorikan bekerja sebagai ibadah jika diniatkan dengan benar. Sebagaimana firman Allah dalam al-Qur'an Surat at-Taubat ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: *Dan katakanlah: “Bekerjalah kam, maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan ghaib dan yang nyata, lalu diberitahukan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan.*

Bekerja pada hakikatnya adalah manifestasi dari amal kebajikan. Islam mencintai seorang muslim yang giat bekerja, mandiri, dan juga senang bersedekah. Sebaliknya, Islam membenci manusia yang pemalas, suka berpangku tangan dan menjadi beban orang lain. Allah SWT berfirman:

إِنَّمَا تَعْبُدُونَ مِن دُونِ اللَّهِ أَوْثَانًا وَتَخْلُقُونَ إِفْكًا إِنَّ الَّذِينَ تَعْبُدُونَ مِن دُونِ اللَّهِ لَا يَمْلِكُونَ لَكُمْ رِزْقًا فَابْتَغُوا عِنْدَ اللَّهِ الرِّزْقَ وَاعْبُدُوهُ وَاشْكُرُوا لَهُ ۗ إِلَيْهِ تُرْجَعُونَ ﴿١٧﴾

Artinya: *maka mintalah rizki itu disisi Allah, dan sembahlah dia dan bersyukurlah kepada-Nya. Hanya kepada-Nyalah kamu akan dikembalikan (QS. Al 'Ankabut : 17)*

Dalam Islam bekerja bukanlah sekedar memnuhi kenutuhan hidup, tapi juga untuk memelihara harga diri dan martabat kemanusiaan yang seharusnya dijunjung tinggi. Seseorang yang sudah berkerja dan bersungguh-sungguh dalam pekerjaannya akan bertambah martabat dan kemuliaannya. Islam sangat menekankan bahwa bekerja itu penting dan mulia tetapi bekerja yang dibenarkan oleh Islam adalah bekerja pada jalur yang halal dan bukan bekerja dengan pekerjaan yang diharamkan oleh Allah SWT. Upaya mewujudkan nilai-nilai ibadah dalam bekerja yang dilakukan oleh setiap insan, diperlukan adab dan etika yang membingkainya, sehingga nilai-nilai luhur tersebut tidak hilang sirna sia-sia. Di antara adab dan etika bekerja dalam Islam adalah:

1) Bekerja dengan nitan ikhlas dan ibadah karena Allah SWT

Sebagai sebuah amal, maka niat dalam melakukan pekerjaan akan menentukan penilaian. Bukan untuk mencari kedudukan, jabatan, kekayaan, ingin populer, ingin dipuji oleh orang lain dan lain-lain. Dengan katalian seluruh gerak-gerik kita hendaknya diniati untuk beribadah. Semestinya itulah satu-satunya niat, jangan sampai ada niat yang lain. Keikhlasan menjadi fondasi utama setiap amalan. Dan konsekwensinya adalah ia selalu memulai setiap aktifitas pekerjaannya dengan zikir kepada Allah. Rasulullah SAW bersabda:

Artinya: Dari Amirul mukminin abu hafsh Umar bin Al Khathab berkata: Aku mendengar Rasulullah SAW bersabda: “Amalan-amalan itu hanyalah tergantung pada niatnya. Dan setiap orang itu hanyalah akan dibalas berdasarkan apa yang mereka niatkan. Maka barang siapa yang hijrahnya kepada Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya kepada Allah dan Rasul-Nya. Namun barangsiapa

yang hijrahnya untuk mendapatkan dunia atau karena wanita yang ingin mereka nikahi, maka hijrahnya kepada apa yang ia niatkan tersebut.

2) Jujur dan amanah

Telah dijelaskan bahwa Islam mendorong umatnya untuk bekerja, hidup dalam kemuliaan dan tidak menggantungkan diri pada orang lain. Islam juga memberi kebebasan dalam memilih pekerjaan yang sesuai dengan kecenderungan dan kemampuan setiap orang. Namun demikian, Islam meletakkan batasan-batasan, meletakkan prinsip-prinsip dan menentukan nilai-nilai yang harus dijaga oleh seorang muslim, diantaranya ialah bekerja pada pekerjaan yang benar dan halal.

Kejujuran merupakan sikap yang paling dasar dalam melakukan aktivitas pekerjaan. Seperti yang sudah dicontohkan oleh Rasulullah SAW dalam berniaga, Islam sangat menganjurkan kejujuran dalam aktivitas kerja. Firman Allah SWT pada QS at-Taubah: 119.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّٰدِقِينَ ﴿١١٩﴾

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar.*

3) Bersikap kehati-hatian (al-Wara')

Dalam bekerja biasanya seseorang dihadapkan dengan adanya syubhat atau sesuatu yang meragukan dan samar antara kehalalan dengan keharamannya. Al-Wara' dalam bekerja adalah sikap kehati-hatian yang disertai dengan meninggalkan dan menjauhi segala perkara yang meragukan dan perkara *syubhat* (samar). Seperti unsur-unsur pemberian dari pihak luar, yang terdapat indikasi adanya kepentingan tertentu. Atau seperti bekerjasama dengan pihak-pihak yang

secara umum diketahui kedzaliman atau pelanggarannya. Oleh karena itu, kita diminta hati-hati dalam kesyubhatan ini.

4) Profesional, tekun dan ulet dalam bekerja

Islam menganjurkan pemeluknya untuk melaksanakan pekerjaan secara professional, sehingga dapat memberi manfaat bagi dirinya, keluarganya dan masyarakat secara umum. Profesionalisme berarti mengerti, memahami dan menghayati segala hal yang menjadi tugas dan kewajiban. Sifat ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat, kreatif dan inovatif. Profesionalisme juga mengandung pengertian komitmen untuk menjalankan amanah sesuai jenis tugas dari pekerjaan yang diembannya, menyelesaikan apa saja yang diembannya secara tuntas, tidak menunda-nunda pekerjaan, serta tidak mengabaikan pekerjaan, adalah bagian yang tidak terpisahkan dari esensi bekerja itu sendiri yang merupakan ibadah kepada Allah SWT. Dalam sebuah hadits dari Aisyah r.a bahwa Rasulullah SAW bersabda:

Artinya: Sesungguhnya Allah mencintai seseorang hamba yang apabila ia bekerja, ia menyempurnakan pekerjaannya. (HR. Tabrani).

2. Komitmen Profesional

Komitmen profesional dapat dikatakan sebagai kecintaan dan keteguhan hati seseorang dalam menjalankan pekerjaannya berdasarkan pada aturan dan norma yang ada dalam profesinya.²²). Komitmen profesional pada dasarnya

²² Muhammad Sidqi Ridho dan Rini Rini, “Pengaruh komitmen profesional, Locus of control, Keseriusan pelanggaran dan suku bangsa terhadap Intensi whistleblowing (Studi Empiris pada Pemerintahan Daerah DKI Jakarta)”, *EQUITY*, Vol. 19 No. 1 (2016), hal. 38–52,.

merupakan persepsi yang berintikan loyalitas, tekad, dan harapan seseorang yang dituntun oleh sistem, nilai atau norma yang akan mengarahkan orang tersebut untuk bertindak sesuai dengan prosedur-prosedur tertentu dalam upaya menjalankan tugasnya dengan tingkat keberhasilan yang tinggi. Berkomitmen terhadap suatu profesi berarti berkeyakinan bahwa profesi yang dijalankan memiliki dan memberikan hal yang baik bagi diri seseorang.²³ Hariyani dan Putra mengungkapkan bahwa komitmen profesional adalah tingkat loyalitas individu terhadap profesinya seperti yang dipersepsikan oleh individu tersebut.²⁴ Komitmen profesional juga merupakan suatu kecintaan yang dibentuk oleh individu terhadap profesinya yang meliputi sesuatu yang dipercaya, sesuatu yang diterima, tujuan serta nilai-nilai dari suatu profesi.²⁵ Komitmen profesional merupakan keyakinan seseorang pada tujuan dan nilai-nilai profesional, yang dimana seseorang melakukan kegiatan tertentu atas nama profesinya dengan niat untuk mempertahankan keanggotaan profesinya.²⁶ Aranya mendefinisikan komitmen profesional menjadi tiga, yaitu sebagai berikut²⁷:

²³ Eka Hariyani et al., “Pengaruh Komitmen Profesional, Pertimbangan Etis, Personal Cost, Reward Terhadap Intensi Internal Whistleblowing (Studi Empiris Pada Opd Kabupaten Siak)”, *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, Vol. 12 No. 2 (2019), hal. 19–28,.

²⁴ Adhitya Agri Putra dan Eka Hariyani, “Pengaruh Komitmen Profesional, Lingkungan Etika, Intensitas Moral, Personal Cost Terhadap Intensi Untuk Melakukan Whistleblowing Internal (Studi Empiris Pada Opd Kabupaten Bengkalis)”, *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, Vol. 11 No. 2 (2018), hal. 17–26,.

²⁵ Bakri Bakri, “Analisis komitmen profesional dan sosialisasi antisipatif serta hubungannya dengan Whistleblowing”, *Al-Mizan*, Vol. 10 No. 1 (2014), hal. 152–67,.

²⁶ Chuswatun Chasanah, “Faktor-faktor pemicu kepercayaan organisasi dan komitmen profesi pada pegawai kantor pelayanan pajak”, *The Indonesian Accounting Review*, Vol. 2 No. 1 (2012), hal. 35–48,.

²⁷ Nissim Aranya et al., “An examination of professional commitment in public accounting”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6 No. 4 (1981), hal. 271–80,.

- a. Sebuah kepercayaan dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai profesi.
- b. Kesiapan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama profesi.
- c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam profesi.

Komitmen profesional berarti menerima setiap tujuan dari profesinya dan cenderung peka terhadap setiap kecurangan atau pelanggaran yang terjadi disekitarnya. Jadi seorang yang berkomitmen pada profesinya selalu percaya dan menerima tujuan profesinya serta bersedia untuk melakukan usaha yang berarti atas profesinya. Misalnya, komitmen profesional menuntut seorang auditor untuk menjunjung tinggi nilai-nilai dan norma yang berlaku sesuai dengan standar profesional auditor yang ada sehingga seorang auditor harus bertindak secara profesional.²⁸ *Whistleblowing* merupakan suatu tindakan yang melibatkan faktor pribadi. Semakin tinggi komitmen profesional seorang auditor maka akan semakin tinggi pula ia menganggap bahwa *whistleblowing* adalah suatu hal yang penting.²⁹ Seorang auditor yang memiliki komitmen profesional yang tinggi, diharapkan mampu bertindak untuk kepentingan publik dan tidak menjatuhkan profesionalisme yang mereka miliki.³⁰ Menurut Pangesti dan Rahayu komitmen profesional yang lebih tinggi harus diwujudkan dalam kepekaan yang lebih kuat terhadap masalah-

²⁸ Taufiq Nugraha et al., "Pengaruh Komitmen Profesional, Lingkungan Etika, Sifat Machiavellian Dan Personal Cost Terhadap Intensi Whistleblowing Dengan Retaliasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Perusahaan Perbankan yang berada di Kota Pekanbaru)", (Riau University, 2017).

²⁹ Wimpi Abhirama Janitra et al., "Pengaruh Orientasi Etika, Komitmen Profesional, Komitmen Organisasi, dan Sensitivitas Etis terhadap Internal Whistleblowing (Studi Empiris pada Skpd Kota Pekanbaru)", (Riau University, 2017).

³⁰ Desi Rianti et al., "Pengaruh komitmen profesional auditor terhadap intensi melakukan whistleblowing dengan retaliasi sebagai variabel moderating (Studi Empiris Pada BRI Provinsi Riau)", (Riau University, 2017).

masalah mengenai etika profesi auditor.³¹ Jika kecintaan auditor terhadap profesinya tinggi, maka akan besar kemungkinan seorang auditor tersebut melakukan *whistleblowing* demi menyelamatkan perusahaan tempat ia bekerja. Namun, jika seorang auditor memiliki komitmen profesional yang rendah mereka akan cenderung bertindak disfungsional atau memihak kepada klien. Tindakan auditor yang tidak ingin melaporkan atau mengungkapkan hasil temuan kecurangan merupakan tindakan yang menyimpang dan bertentangan dengan profesionalisme seorang auditor. Dari sekian banyak paran tentang komitmen profesional, dapat dipahami bahwa komitmen profesional adalah tingkat loyalitas individu pada profesinya seperti yang dipersepsikan oleh individu tersebut.

3. Prilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Konsep Prilaku Kepemimpinan

Pendefinisian istilah perilaku kepemimpinan tidak terlepas dari pengertian istilah “perilaku” dan “kepemimpinan”. Secara umum perilaku didefinisikan sebagai tanggapan atau reaksi individu terhadap rangsangan atau lingkungan.³² Dalam pengertian ini perilaku yang dimaksud masih bersifat umum, yaitu tidak hanya terfokus pada perilaku manusia tetapi juga organisme lain. Dalam beberapa pembahasan tertentu, istilah perilaku juga sering dikenal dengan istilah *behavior*.

Behavior is the way in which one acts or conducts oneself, especially towards others. Jika berbicara dalam konteks perilaku manusia, maka perilaku

³¹ Erlita Kusuma Astuti, “Pengaruh Etika, Komitmen Profesional, Sosialisasi Antisipatif, dan Locus of Control Mahasiswa Akuntansi Terhadap Perilaku Whistleblowing”, 2018.

³² Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 2012), 1056.

dapat didefinisikan sebagai cara seseorang untuk melakukan tindakan atau bertingkah laku khususnya terhadap orang lain. Istilah perilaku sering digunakan dalam berbagai bidang kajian, termasuk salah satunya adalah bidang manajemen. Definisi lebih rinci dan khusus mengenai istilah perilaku menyesuaikan dengan konteks penggunaan istilah tersebut. Pendapat yang senada mengatakan bahwa Perilaku adalah apa yang seseorang lakukan dan apa yang orang lain terima atau rasakan dan menjadi sebuah Tindakan.³³

Sedangkan Vaughan dan Hogg mendefinisikan kepemimpinan sebagai *“leadership is getting other people to achieve the group’s goals”*.³⁴ Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan usaha untuk menggerakkan orang lain di bawah kepemimpinannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Sehingga dapat dipahami kepemimpinan dalam Pendidikan adalah menanamkan pengaruh kepada guru agar mereka melakukan tugasnya dengan sepenuh hati dan atusias. Seperti yang sudah diuraikan oleh Gary Tuckler kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan menterjemahkan keinginan-keinginan para anggota atau pengikut yang menekankan pada tujuan dan sasaran organisasi melalui kegiatan memberi motivasi, memelihara hubungan Kerjasama yang baik dengan anggota, dan memberi dukungan pada kelompok-kelompok

³³ Syaful Sagala, Administrasi pendidikan kontemporer, Bandung: Alfabeta, 2000, hal 140

³⁴ Graham Vaughan and Michael Hogg, *Introduction to Social Psychology*, (Sidney: Prentice Hall, 1995), 168.

tertentu diluar dan didalam organisasi.³⁵ Menurut Mulyadi perilaku kepemimpinan meliputi aktifitas sebagai berikut:³⁶

1) Mempengaruhi dan menggerakkan bawahan

Seorang pemimpin harus mempunyai pengaruh yang cukup baik terhadap orang lain. Menurut Davung ada tiga factor yang menentukan tingkat pengaruh kepemimpinan seseorang dalam organisasi. Yaitu: factor pribadi, factor organisasi, dan interaksi antar factor pribadi dan factor organisasi. Dan untuk menggerakkan bawahan, seorang pemimpin harus dapat melakukan koordinasi dengan baik, yaitu menyatupadukan dan menyelaraskan hubungan antar karyawan, pekerjaan-pekerjaan dan satuan organisasi yang satu dengan lainnya. Melalui koordinasi yang baik, pembagian kerja akan lebih jelas.

2) Memilih dan mengembangkan personel

Hasibuan berpendapat bahwa penempatan pegawai hendaklah memperhatikan azas penempatan orang-orang yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat. Karena penempatan pegawai yang tepat akan memberikan dampak positif bagi organisasi. Dan pengembangan personel merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui Pendidikan dan Latihan. Maka dalam hal ini seorang pemimpin harus berupaya memperbaiki pengetahuan, ketrampilan dan sikap perkerja terhadap tugas-tugasnya.

³⁵ Syaful Sagala, Administrasi pendidikan konteporer, Bandung: Alfabeta, 2000, hal 146

³⁶ Mulyadi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam pengembangan budaya mutu, Malang: UIN Press, 2010. Hal: 53-59

3) Mengadakan Komunikasi

Dalam Lembaga atau organisasi, untuk mencapai tujuan perlu komunikasi yang efektif, baik dalam segala proses pelaksanaannya. Menurut Hasibuan, fungsi komunikasi bagi seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

- a) *Instructive*, komunikasi dalam hal ini berfungsi untuk memberikan instruksi atau perintah dari atasan kepada bawahan.
- b) *Informative*, komunikasi berfungsi sebagai alat untuk menyampaikan informasi dan berita.
- c) *Influencing*, komunikasi berfungsi untuk memberikan saran-saran, nasehat-nasehat dari seorang kepada orang lain.
- d) *Evaluative*, komunikasi berfungsi untuk memberikan laporan dari bawahan ke atasan.

4) Memberikan Motivasi

Sumantri mengungkapkan bahwa “motivasi sangat penting untuk mengerti tentang mengapa dan bagaimana perilaku seseorang dalam bekerja atau dalam melakukan suatu tugas tertentu”. Oleh karena itu, motivasi sangat diperlukan untuk dapat mengarahkan perilaku yang produktif dan efisien. Arifin dkk menjelaskan bahwa motivasi diperlukan untuk:

- a) Mengamati dan memahami tingkah laku
- b) Mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku individu
- c) Memperhitungkan, mengawasi dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku individu.

5) Membuat keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses utama dalam mengelola organisasi. Proses pengambilan keputusan ini pada dasarnya merupakan penetapan suatu alternative pemecahan masalah yang terbaik dari sejumlah alternative yang ada. Untuk itu dibutuhkan Teknik pengambilan keputusan dengan membuat Langkah-langkah yang logis dan sistematis meliputi rumusan masalah, pengumpulan informasi, memilih pemecahan yang paling layak dan melaksanakan keputusan. Dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan pengambilan proses pemilihan alternatif terbaik untuk pemecahan masalah dengan metode dan teknik tertentu.

6) Melakukan pengawasan

Peran pemimpin dalam mengawasi pelaksanaan pekerjaan dimulai dari Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan hidup organisasi atau Lembaga. Pernyataan Farlan yang diterjemahkan oleh Handyaningrat menyatakan bahwa pengawasan adalah suatu proses dimana kepemimpinan ingin mengetahui hasil pelaksanaan yang dilakukan oleh bawahannya, sesuai dengan Perencanaan, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah digunakan.

Maka fungsi kepemimpinan dalam pengawasan bertanggungjawab untuk meyakinkan bawahan bahwa segala aktifitas organisasi harus sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

Untuk memberikan gambaran tentang perilaku kepemimpinan berikut ini akan diuraikan pendapat para ahli yang dikemukakan melalui beberapa pendekatan

antara lain studi kepemimpinan Ohio State University, studi kepemimpinan Michigan University, dan kepemimpinan Kontinum.

1) Studi Kepemimpinan Ohio State University

Penelitian Ohio State University oleh Hersey dan Blanchard pada tahun 1977 mendeskripsikan bahwa tingkah laku yang termasuk kategori konsiderasi dengan kategori inisiasi struktur satu sama lain saling tergantung (*dependent*).³⁷ Halpin sebagaimana dikutip oleh Indrafachrudi memberikan definisi yang dipergunakan pada perilaku pemimpin sebagai berikut:³⁸

- a) *Initiating structure* adalah perilaku pemimpin yang sengaja merencanakan hubungan antara dirinya dengan terpinpin. Hal ini didayagunakan untuk memperkokoh pola organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan atau hasil tersebut, pemimpin menggunakan instrumen komunikasi, prosedur, metode dan sebagainya.
- b) *Consideration* adalah perilaku pemimpin yang menunjuk pada persahabatan, saling mempercayai, serta hubungan yang hangat antara pemimpin dan anak buahnya. Hal ini dilakukan dalam rangka menciptakan budayakerja sama yang baik.

2) Studi Kepemimpinan yang Dikembangkan oleh Michigan University

Pada saat hampir bersamaan dengan Universitas Ohio, Pusat Riset Survey Universitas Michigan juga melakukan penelitian yang mengidentifikasi dua

³⁷ *Ibid.*, 183

³⁸ R. Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Madrasah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), 43

konsep, yaitu orientasi produksi (*production orientation*) dan orientasi bawahan (*employee orientation*).³⁹

Teori ini dikembangkan oleh Robert R. Blake dan Jane Srygley Moulton yang memperjelas tentang dinamika dimensi-dimensi kepemimpinan organisasi. Kisi-kisi manajerial (*managerial grid*) mempunyai dua dimensi, yaitu *concern for people* (perhatian pada orang) dan *concern for production* (perhatian pada hasil).⁴⁰ Pemimpin yang menekankan pada orang/bawahan sangat memperhatikan bawahan. Ia menganggap setiap karyawan penting dan menerima karyawan sebagai pribadi yang patut dihargai. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada produksi sangat memperhatikan hasil dan aspek-aspek teknis tanpa menghiraukan respon sikap bawahan, apakah bawahan senang atau tidak.

3) Kepemimpinan Kontinum

Tunnenbaum dan Schmidt sebagaimana dikutip oleh Mulyasa mengemukakan gaya kepemimpinan yang dapat dilukiskan sebagai suatu kontinum. Dalam gaya kontinum, rentangan perilaku tidak menyebutkan perilaku mana yang sesungguhnya tetapi ada dua kutub yang ekstrem, yaitu satu kutub yang menekankan pada perilaku otoriter dan di kutub yang lain menekankan pada perilaku demokratis.⁴¹

Diantara beberapa hasil penelitian tentang perilaku kepemimpinan, secara garis besar dapat dikelompokkan dalam taksonomi terintegrasi yang

³⁹ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, 184.

⁴⁰ Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin ...*, 44.

⁴¹ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, 185.

dikemukakan oleh Yukl sebagaimana dikutip oleh Marno dan Supriyatno sebagai berikut:⁴²

- a) Merencanakan dan mengorganisasi (*planning and organizing*), menentukan sarana-sarana dan strategi-strategi jangka panjang, mengalokasikan sumber daya sesuai dengan prioritas, menentukan cara penggunaan personil dan sumber daya untuk menghasilkan efisiensi tugas, dan menentukan cara memperbaiki koordinasi, produktivitas serta efektivitas unit organisasi.
- b) Memecahkan masalah (*problem solving*), mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, menganalisis masalah pada waktu yang tepat namun dengan cara yang sistematis untuk mengidentifikasi sebab-sebab dan mencari pemecahan, dan bertindak secara tegas untuk mengimplementasikan solusi-solusi untuk memecahkan masalah.
- c) Menjelaskan peran dan sasaran (*clarifying roles and objectives*), membagi tugas, memberi arahan tentang cara melakukan pekerjaan tersebut, dan mengkomunikasikan tentang pengertian yang jelas mengenai tanggung jawab akan pekerjaan dan sasaran tugas, batas waktu, serta memberi harapan mengenai kinerja.
- d) Memberi informasi (*informing*), berbagi informasi yang relevan tentang keputusan, rencana, dan kegiatan-kegiatan kepada orang yang

⁴² Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), 41-43.

membutuhkan untuk dapat melakukan pekerjaannya, memberi materi dan dokumen tertulis, dan menjawab permintaan akan informasi teknis.

- e) Memantau (*monitoring*), mengumpulkan informasi tentang kegiatan kerja dan kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan tersebut, memeriksa kemajuan dan kualitas pekerjaan, mengevaluasi kinerja para individu dan unit-unit organisasi, menganalisis kecenderungan-kecenderungan (*trends*) dan meramalkan peristiwa eksternal.
- f) Memotivasi dan memberi inspirasi (*motivating and inspiring*), dengan menggunakan teknik-teknik mempengaruhi yang menarik emosi dan logika untuk menimbulkan semangat terhadap pekerjaan, komitmen terhadap sasaran tugas, dan patuh terhadap permintaan kerja sama, bantuan, dukungan, atau menetapkan suatu contoh mengenai perilaku yang sesuai.
- g) Berkonsultasi (*consulting*), memeriksakan rencana sebelum membuat perubahan yang akan mempengaruhi mereka, mendorong saran-saran untuk membuat kebaikan, mengundang partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan memasukkan ide atau saran dari orang lain dalam keputusan.
- h) Mendelegasikan (*delegating*), mengizinkan para bawahan untuk mempunyai tanggung jawab yang substansial dan kebijaksanaan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan kerja, menangani masalah dan membuat keputusan yang penting.

- i) Memberikan dukungan (*supporting*), bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar dan membantu, memperlihatkan simpati dan dukungan, mendengarkan keluhan dan masalah, mencari minat seseorang.
- j) Mengembangkan dan membimbing (*developing and mentoring*), memberi pelatihan dan nasihat karier yang membantu, dan melakukan hal-hal yang membantu perolehan ketrampilan seseorang, pengembangan profesional, dan kemajuan karier.
- k) Mengelola konflik dan membangun tim (*managing conflict and team building*), memudahkan pemecahan konflik yang konstruktif, dan mendorong kooperasi, kerja sama tim, dan identifikasi dengan unit kerja.
- l) Membangun jaringan kerja (*networking*), bersosialisasi secara informal, mengembangkan kontak-kontak dengan orang-orang yang merupakan sumber informasi dan dukungan, korespondensi, dan kehadiran pada pertemuan-pertemuan serta peristiwa social.
- m) Pengakuan (*recognizing*), memberi pujian bagi kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan dan kontribusi khusus.
- n) Memberi imbalan (*rewarding*), memberi atau merekomendasikan imbalan-imbalan yang nyata seperti penmbahan gaji atau promosi bagi kinerja seperti keberhasilan yang signifikan dan kompetensi yang terlihat.

Keempat belas ketegori prilaku kepemimpinan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2.1 Taksonomi Prilaku Manajerial

Membuat keputusan	Memotivasi dan memberi informasi
	Memotivasi dan memberi inspirasi
	Mengakui
	Memberi imbalan
Mempengaruhi Orang	Merencanakan
	Memcahkan masalah
	Berkonultasi
	Mendelegasikan
Membangun Hubungan	Mendukung
	Mengembangkan dan membimbing
	Membangun tim dan mengelola konflik
	Membangun jaringan
Memberi mencari informasi	Menginformasikan
	Menjelaskan
	Memonitor

Maka dalam hal ini, prilaku kepemimpinan atau kepala madrasah harus mampu mendorong kinerja madrasah yang dipimpinnya dengan menunjukkan sikap bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap guru dan tenaga kependidikan, baik secara individu atau sebagai bagian dari sebuah organisasi. Perilaku instrumental kepala madrasah merupakan tugas-tugas yang diorientasikan secara langsung diklasifikasikan dalam peranan dan tugas para guru. Perilaku kepala madrasah yang positif dapat mendorong, mengerahkan, dan memotivasi seluruh warga madrasah untuk bekerjasama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan madrasah.⁴³ Pada akhirnya perilaku kepemimpinan di lembaga pendidikan madrasah memiliki peran yang sangat penting meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan di seluruh Madrasah Tsanawiyah di Kota Bandar Lampung.

⁴³ Mulyasa, op.cit hal 17

b. Ciri-ciri Kepemimpinan Kepala Madrasah

Sharplin mengatakan kepemimpinan yang baik dicirikan oleh beberapa sifat yaitu manusiawi, memandang jauh kedepan (visioner), inspiratif (kaya akan gagasan), dan percaya diri. Sifat manusiawi ini cukup penting jika para guru disekolah diperlakukan tidak manusiawi, maka kepala madrasah akan mendapatkan perlawanan. Perlawanan yang sederhana adalah para guru tidak melaksanakan tugasnya sedara professional dan maksimal. Kepemimpinan yang tidak memiliki visi sekaligus percaya diri, dipastikan Lembaga yang dipimpinnya tidak akan kompetitif dengan sekolah/madrasah lainnya, melainkan hanya bergerak dalam kegiatan yang bersifat rutin.⁴⁴

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Edmonds yang mengemukakan bahwa tidak akan pernah ditemukan Lembaga Pendidikan yang baik dipimpin oleh “kepemimpinan yang mutunya rendah”. Dengan kata lain, Lembaga Pendidikan yang baik pasti memiliki kepemimpinan yang baik yaitu kepemimpinan yang visioner. Selanjutnya, Omstein dan Levine menekankan bahwa perlunya focus manajemen pada Lembaga yang bersangkutan, tujuan yang jelas, dukungan pemerintah daerah, hubunganPerencanaan, sikap kolegialitas, dan komitmen organisasi yang tinggi. Sharphin juga mejelaskan pentingnya ciri-ciri kepemimpinan ini karena:⁴⁵

- 1) Seorang pemimpin yang tidak memiliki perhatian tentang produksi akan mengalami kesulitan untuk memimpin bagaimana memproduksi.

⁴⁴ Syaifudin Sagala hal. 149.

⁴⁵ *Ibid*, hal. 150

- 2) Seseorang yang tidak memiliki perhatian terhadap hubungan kemanusiaan akan mengalami kesulitan untuk memimpin dengan penuh kesuksesan.

c. Indikator Kepemimpinan Kepala Madrasah

Pada dasarnya seorang pemimpin atau kepala madrasah yang efektif setidaknya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal: (1) mengapa Pendidikan yang berkualitas diperlukan sekolah, (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktifitas sekolah, (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi. Pertanyaan tersebut dapat dijadikan sebagai tolak ukur apakah seseorang dapat menjadi kepala sekolah yang efektif atau tidak.⁴⁶

Secara umum indicator kepemimpinan atau kepala madrasah dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut: (1) komitmen terhdap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, (2) menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, (3) memfokuskan kegiatan terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas. Pernyataan ini sejalan dengan temuan Heck, dkk bahwa prestasi akademik dapat diprediksi berdasarkan pengetahuan prilaku kepemimpinan kepala sekolah. Maka dapat dipahami bahwa proses kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan.

Mulyasa menjelaskan dalam bukunya bahwa terdapat beberapa indicator kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut:

⁴⁶ H.E Mulyasa hal 150

- a) Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan.
- b) Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas, dan terbuka.
- c) Meyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik, dan warga sekolah lainnya.
- d) Menekankan kepada guru dan seluruh warga sekolah untuk memenuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi.
- e) Menyelenggarakan pertemuan secara aktif, berkala, dan berkesinambungan dengan komite sekolah, guru, dan warga sekolah lainnya.
- f) Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya, dan memberikan bantuan secara proporsional dan profesional.
- g) Mengalokasikan dana yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan program pembelajaran yang sesuai prioritasnya.
- h) Melakukan berbagai kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung.
- i) Memberikan dukungan kepada guru untuk menegakan disiplin peserta didik.
- j) Memperhatikan kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sekitar.
- k) Menunjukkan sikap dan perilaku teladan sebagai panutan bagi guru, peserta didik dan seluruh warga.
- l) Memberikan kesempatan kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat untuk berkonsultasi mengenai permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan Pendidikan dan pembelajaran di sekolah.

- m) Mengarahkan perubahan dan inovasi dalam organisasi.
- n) Membangun kolompok kerja aktif, kreatif, dan produktif.
- o) Memiliki komitmen yang jelas terhadap penjaminan mutu lulusan.
- p) Memberikan ruang pemberdayaan sekolah kepada seluruh warga sekolah.

4. Manajemen Sarana Prasarana

a. Pengertian sarana prasarana

Sarana adalah semua fasilitas yang diperlukan dalam proses belajar mengajar, baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak agar pencapaian tujuan pendidikan berjalan dengan lancar, teratur, efektif dan efisien.⁴⁷ Prasarana adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan, seperti: halaman, kebun atau taman sekolah, jalan menuju ke sekolah, tata tertib sekolah, dan sebagainya.⁴⁸

Sarana dan prasarana merupakan suatu alat atau bagian yang memiliki peran sangat penting bagi keberhasilan dan kelancaran suatu proses, termasuk juga dalam lingkup pendidikan. Sarana dan prasarana adalah fasilitas yang mutlak dipenuhi untuk memberikan kemudahan dalam menyelenggarakan suatu kegiatan walaupun belum bisa memenuhi sarana dan prasarana dengan semestinya.

⁴⁷ Rika Megasari, "Peningkatan pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di SMPN 5 Bukittinggi", *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, Vol. 2 No. 1 (2020), hal. 636–48,.

⁴⁸ Irjus Indrawan, *Pengantar manajemen sarana dan prasarana sekolah*, (Deepublish, 2015). hal. 24

b. Pengertian Manajemen Sarana Prasarana

Manajemen sarana prasarana pendidikan bertugas mengatur serta menjaga sarana dan sarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi pada proses pendidikan secara optimal dan berarti. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengawasan, penyimpanan, inventarisasi, penghapusan serta penataan.

International Facility Management Association (IFMA) mendefinisikan manajemen sarana dan prasarana sebagai praktek orang dalam mengkoordinasi pekerjaan organisasi ke dalam kerja fisik. IFMA memandang manajemen sarana dan prasarana sebagai sebuah proses manajemen terpadu yang mempertimbangkan orang, proses dan tempat dalam konteks organisasi.

Association of Facilities Managers (AFM) mengartikan manajemen sarana dan prasarana sebagai pengelolaan aset dan bangunan bersama dengan fasilitas layanan dan orang-orang yang terkandung di dalamnya, ini memiliki implikasi dalam hal desain awal, pemeliharaan, administrasi sehari-hari dan pengendalian tenaga kerja, energi dan sumber daya terkait.

Manajemen sarana dan prasarana adalah proses kerjasama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan yang dimiliki oleh sekolah secara efektif dan efisien. Defenisi yang lain manajemen sarana dan prasarana pendidikan sebagai proses kerja sama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien. Secara umum, proses kegiatan manajemen sarana prasarana pendidikan, meliputi perencanaan, pengadaan, pendistribusian, penggunaan, inventarisasi, pengawasan dan pemeliharaan, serta penghapusan.

Proses-proses ini penting dilakukan agar pengadaan sarana prasarana tepat sasaran dan efektif dalam penggunaan.

c. Pentingnya Sarana Prasarana

Setiap mata pelajaran memiliki karakter yang berbeda dengan pelajaran lainnya. Dengan demikian, masing-masing mata pelajaran juga memerlukan sarana pembelajaran yang berbeda pula. Dalam menyelenggarakan pembelajaran guru pastinya memerlukan sarana yang dapat mendukung kinerjanya sehingga pembelajaran dapat berlangsung dengan menarik. Dengan dukungan sarana pembelajaran yang memadai, guru tidak hanya menyampaikan materi secara lisan, tetapi juga dengan tulis dan peragaan sesuai dengan sarana prasarana yang telah disiapkan guru.

Guru membutuhkan sarana pembelajaran dalam menunjang kegiatan pembelajaran. Selain kemampuan guru dalam menyelenggarakan kegiatan pembelajaran, dukungan dari sarana pembelajaran sangat penting dalam membantu guru. Semakin lengkap dan memadai sarana pembelajaran yang dimiliki sebuah sekolah akan memudahkan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidikan.

Mengingat pentingnya sarana prasarana dalam kegiatan pembelajaran, maka peserta didik, guru dan sekolah akan terkait secara langsung. Peserta didik akan lebih terbantu dengan dukungan sarana prasarana pembelajaran. Tidak semua peserta didik mempunyai tingkat kecerdasan yang bagus sehingga penggunaan sarana prasarana pembelajaran akan membantu peserta didik, khususnya yang memiliki kelemahan dalam mengikuti kegiatan pembelajaran. Bagi guru akan

terbantu dengan dukungan fasilitas sarana prasarana. Kegiatan pembelajaran juga akan lebih variatif, menarik dan bermakna. Sedangkan sekolah berkewajiban sebagai pihak yang paling bertanggung jawab terhadap pengelolaan seluruh kegiatan yang diselenggarakan. Selain menyediakan, sekolah juga menjaga dan memelihara sarana prasarana yang telah dimiliki. Sarana Prasarana yang perlu dalam Administrasi Pendidikan.

d. Indikator Manajemen Sarana Prasarana

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

1) Perencanaan Sarana Prasarana Pendidikan

Berkaitan dengan perencanaan ini, dijelaskan bahwa perencanaan pengadaan perlengkapan pendidikan di sekolah harus diawali dengan analisis jenis pengalaman pendidikan yang diprogramkan sekolah. Untuk mengadakan perencanaan kebutuhan alat pelajaran dilalui tahap tahap tertentu, seperti : menyebarkan angket kebutuhan alat/ media praktek kepada guru. Metode untuk mengklasifikasikan perencanaan dapat dilihat dari waktu, penggunaan dan jangkauan.

a) Perencanaan Jangka Panjang (*Long Term Planning*)

Perencanaan ini meliputi jangka waktu 10 tahun ke atas. Dalam perencanaan ini belum ditampilkan sasaran-sasaran yang bersifat kuantitatif, tetap lebih kepada proyeksi atau perspektif atas keadaan ideal

yang diinginkan pencapaian keadaan yang bersifat fundamental, contoh: Propernas.

b) Perencanaan Jangka Menengah (*Middle Term Planning*)

Perencanaan ini meliputi jangka waktu antara tiga sampai dengan delapan tahun. Di Indonesia umumnya lima tahun. Perencanaan jangka menengah ini merupakan penjabaran atau uraian perencanaan jangka panjang. Walaupun perencanaan jangka menengah ini masih bersifat umum, tetapi sudah ditampilkan sasaran-sasaran yang diproyeksikan secara kuantitatif, contoh: Propeda.

c) Perencanaan Jangka Pendek (*Sort term Planning*)

Jangka waktunya kurang maksimal satu tahun. Perencanaan jangka pendek tahunan (*annual plan*) disebut juga perencanaan operasional tahunan (*annual operational planning*). Contoh, proyek-proyek.

Metode untuk mengklasifikasikan perencanaan dapat dilihat dari waktu, penggunaan dan jangkauan. Adapun macam pendekatan perencanaan pendidikan: (1) pendekatan kebutuhan, (2) pendekatan tenaga kerja, (3) pendekatan untung rugi, (4) pendekatan *cost effectiveness*.

2) Pengadaan Sarana Prasarana Pendidikan

Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan merupakan suatu upaya yang dilakukan dalam pemenuhan kebutuhan untuk kelancaran dalam proses pendidikan disekolah dengan mengacu pada apa yang telah direncanakan sebelumnya. Ada beberapa cara yang ditempuh untuk mendapatkan

perlengkapan yang dibutuhkan di sekolah. sistem pengadaan sarana dan prasarana disekolah, dapat dilakukan berbagai cara antara lain:

- a) Dropping dari pemerintah hal ini merupakan bantuan yang diberikan pemerintah kepada sekolah. Bantuan ini sifatnya terbatas sehingga pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan disekolah tetap harus mengusahakan dengan cara lain.
- b) Mengadakan sarana dan prasarana sekolah dengan cara membeli baik secara langsung maupun melalui pemesanan terlebih dahulu.
- c) Meminta sumbangan dari wali murid atau mengajukan proposal bantuan pengadaan sarana dan prasarana sekolah ke lembaga-lembaga sosial yang tidak mengikat.
- d) Mengadakan perlengkapan dengan cara menyewa atau meminjam ketempat lain.
- e) Mengadakan perlengkapan sekolah dengan cara tukar menukar barang yang dimiliki dengan barang lainnya yang dibutuhkan madrasah.⁴⁹ Memilih sarana dan prasarana pendidikan bukanlah berupa resep yang lengkap dengan petunjuk-petunjuknya, lalu pendidik menerima resep itu begitu saja, sarana pembelajaran hendaknya direncanakan, dipilih dan diadakan dengan teliti sesuai dengan kebutuhan sehingga penggunaan berjalan dengan wajar. Untuk itu pendidik hendaknya menyesuaikan dengan sarana pembelajaran dengan faktor-faktor yang dihadapi, yaitu tujuan apakah yang hendak dicapai, media apa yang tersedia, pendidik mana yang akan menggunakannya dan peserta pendidik mana yang dihadapi. Faktor lain

yang hendaknya dipertimbangkan dalam penelitian sarana adalah ruang dan waktu.

3) Penggunaan dan Pemeliharaan Sarana Prasarana Pendidikan

Barang-barang yang telah diadakan kemudian didistribusikan kepada bagian-bagian kelas, perpustakaan, laboratorium, tata usaha, atau personel sekolah berarti barang-barang perlengkapan sudah berada dalam tanggung jawab bagian-bagian atau personel sekolah tersebut. Atas pelimpahan itu pula bagian-bagian atau personel sekolah tersebut berhak memakainya untuk kepentingan proses pendidikan di sekolahnya.

Dalam kaitan dengan pemakaian perlengkapan pendidikan itu. Ada dua prinsip yang harus selalu diperhatikan, yaitu prinsip efektifitas dan prinsip efisiensi. Dengan prinsip efektifitas berarti semua pemakaian perlengkapan pendidikan di sekolah harus ditujukan semata-mata dalam rangka memperlancar pencapaian tujuan pendidikan di sekolah baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam kaitan dengan pemakaian perlengkapan pendidikan itu. Ada dua prinsip yang harus selalu diperhatikan, yaitu prinsip efektifitas dan prinsip efisiensi. Dengan prinsip efektifitas berarti semua pemakaian perlengkapan pendidikan di sekolah harus ditujukan semata-mata dalam rangka memperlancar pencapaian tujuan pendidikan di sekolah baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan dengan prinsip efisiensi berarti pemakaian semua

perlengkapan pendidikan di sekolah secara hemat dan dengan hati-hati sehingga semua perlengkapan yang ada tidak mudah habis, rusak atau hilang.

Dalam rangka memenuhi kedua prinsip tersebut di atas maka paling tidak maka ada tiga kegiatan pokok yang perlu dilakukan oleh personal sekolah yang akan memakai perlengkapan pendidikan di sekolah, yaitu memahami petunjuk penggunaan perlengkapan pendidikan, menata perlengkapan pendidikan, dan memelihara baik secara kontinu maupun berkala semua perlengkapan pendidikan.

Sedangkan dalam hubungannya dengan pemeliharaan perlengkapan pendidikan, ada beberapa macam pemeliharaan. Ditinjau dari sifatnya ada empat macam pemeliharaan, yaitu pemeliharaan yang bersifat pengecekan, pemeliharaan yang bersifat pencegahan, pemeliharaan yang bersifat perbaikan ringan dan pemeliharaan yang bersifat perbaikan berat. Apabila dilihat dari segi waktunya, ada dua macam pemeliharaan perlengkapan di sekolah, yaitu pemeliharaan sehari-hari dan pemeliharaan berkala.

4) Inventarisasi sarana prasarana pendidikan.

Salah satu aktifitas dalam pengelolaan perlengkapan pendidikan di sekolah adalah mencatat semua perlengkapan yang dimiliki oleh sekolah. Lazimnya, kegiatan pencatatan semua perlengkapan itu disebut dengan istilah inventarisasi perlengkapan pendidikan. Kegiatan tersebut merupakan suatu proses yang berkelanjutan.

Secara definisi inventarisasi adalah pencatatan dan penyusunan daftar barang milik negara secara sistematis, tertib dan teratur berdasarkan ketentuan – ketentuan atau pedoman – pedoman yang berlaku. Menurut Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor Kep. 255/MK/V/4/1971 barang milik negara adalah berupa semua barang yang berasal atau dibeli dengan dana yang bersumber, baik secara keseluruhan atau sebagiannya, dari Anggaran pendapatan dan Belanja Negara (APBN) atau dana yang lainnya atau barang-barangnya dibawah penguasaan pemerintah, baik pusat profinsi maupun daerah otonom, baik yang berada diluar negeri atau dalam negeri.

5) Penghapusan sarana prasarana pendidikan

Selama proses inventaris kadang-kadang petugas menemukan barang –barang atau perlengkapan sekolah yang rusak berat. Barang-barang itu sudah tidak bisa diperbaiki dan bahkan sudah tidak bisa dipakai lagi. Seandainya diperbaiki, maka perbaikan akan memakan biaya yang sangat besar sehingga lebih baik membeli yang baru dari pada memperbaikinya. Demikian pula, ketika melakukan inventarisasi perlengkapan, petugasnya mungkin menemukan beberapa perlengkapan pendidikan yang jumlahnya berlebihan, sehingga tidak digunakan lagi, dan barang-barang yang kuno yang sudah tidak sesuai dengan situasi.

Apabila semua perlengkapan tersebut tetap dibiarkan atau disimpan, antara biaya pemeliharaan dan kegunaannya secara teknis dan ekonomis tidak

seimbang. Oleh karena itu terhadap semua barang atau perlengkapan tersebut perlu dilakukan penghapusan.

5. Budaya Madrasah

a. Pengertian Budaya Madrasah

Budaya madrasah (*school climate*) menurut National School Climate Center (NSCC) didefinisikan sebagai “*school climate refers to the quality and character of school life. School climate is based on patterns of students', parents' and school personnel's experience of school life and reflects norms, goals, values, interpersonal relationships, teaching and learning practices, and organizational structures.*”⁴⁹ Budaya madrasah mengarah pada kualitas dan karakter kehidupan sekolah. Budaya madrasah berdasar pada pola pengalaman siswa, orang tua, dan personil sekolah. Budaya madrasah juga merefleksikan norma, tujuan, nilai, hubungan interpersonal, kegiatan belajar mengajar, dan struktur organisasi.

Haynes sebagaimana dikutip oleh Hoffman et.al mendefinisikan budaya madrasah sebagai “*the quality and consistency of interpersonal interactions within the school community that influence children's cognitive, social and psychological development*”.⁵⁰ Budaya madrasah merupakan kualitas dan konsistensi interaksi antar individu dengan komunitas madrasah yang berpengaruh terhadap perkembangan kognitif, sosial, dan psikologi siswa.

⁴⁹ Thapa et. al., A Review of School Climate Research, *Jurnal Educational Research*, Volume XX, Nomor X, 2013, h. 2

⁵⁰ Lorry L. Hoffman, On Improving School Climate: Reducing Reliance on Reward and Punishment, *Jurnal*, Volume 5, Nomor 3, 2009, h. 200

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budayamadrasahmerupakan kualitas atau karakteristik yang dibangun oleh pengalaman warga madrasahdan berpengaruh terhadap perkembangan kognitif, sosial, dan psikologi.

Keith Davis mendefinisikan bahwa budayaorganisasi sebagai “*the human environment whitin organization’s employees do their work*”.⁵¹ Definisi tersebut merujuk pada suasana kerja yang dirasakan oleh personel berdasarkan interaksinya ketika ia berhubungan dengan personel lain di lingkungan kerjanya.

Alexandra Loukas memberikan pendapatnya mengenai budayaorganisasi sebagai berikut : *The feelings and attitudes that are electied by a school’s environment are referred to as school climate. Although it is difficult to provide a concise definition for schoo climate, most researches agree that it is a multidimensional contruct that includes physical, social, and academic dimensions.*⁵² Budaya organisasi madrasahsebagai sikap dan perasaan yang ditimbulkan oleh lingkungan sekolah. Walaupun sulit untuk memberikan definisi yang ringkas mengenai budayamadrasahkebanyakan peneliti sepakat bahwa budayasuat bangunan yang multidimensi meliputi dimensi fisik, sosial dan akademik.

Budaya organisasi madrasahmerupakan seperangkat persepsi orang- orang hidup dan bekerja dalam suatu lingkungan dan mempengaruhi perilaku mereka.

⁵¹ C. Triatna, *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), h. 69

⁵² *Ibid.*, h. 70

Luthan mengatakan bahwa budayaorganisasi adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.⁵³

Menurut Suharsaputra, mendefinisikan bahwa budayaorganisasi merupakan hal yang amat penting bagi keberhasilan suatu organisasi dan budayasuatu organisasi akan sangat berbeda dengan budayaorganisasi lainnya, karena hal tersebut berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja masing- masing organisasi. Budayaorganisasi juga merupakan konsep deskriptif yang berdasarkan pada persepsi lingkungan sosial anggota organisasi.⁵⁴ Marzuki menjelaskan bahwa budayakerja di sekolah/madrasah adalah: “keadaan sekitar sekolah/madrasah dan suasana yang ‘sunyi dan nyaman’ yang sesuai dan kondusif untuk pembelajaran yang dapat meningkatkan prestasi akademik”.⁵⁵

Menurut Hoy dan Miskel, budayaorganisasi madrasahadalah, *Put simply, the set of internal characteristic that distinguish one school from another and influence the behavior of each school’s members is the organizational climate of the school. More specifically, school climate is a relatively enduring quality of the school environment that is experienced by participants, effects their behavior, and is based on their collective perceptions of behavior in schools.*⁵⁶

⁵³ Sopiah, *Prilaku Organisasi*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2008), h. 130

⁵⁴ Udar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2013), h.

⁵⁵ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014), h.45

⁵⁶ Wayne K Hoy dan Cicil G. Miskel, *Educational Administration*, (New York: Rondo House, 2001), h. 189 – 190

Budaya madrasah secara sederhana merupakan serangkaian karakteristik internal yang membedakan suatu madrasah dari yang lainnya dan mempengaruhi perilaku para warga madrasah adalah budaya organisasi sekolah. Secara lebih spesifik, budaya madrasah adalah kualitas lingkungan madrasah yang relatif bertahan yang dialami oleh para warga sekolah, mempengaruhi perilaku mereka, dan didasarkan pada persepsi kolektif mereka tentang perilaku di sekolah.

Halpin dan Croft menjelaskan budaya madrasah sebagai sesuatu yang intangible tetapi penting untuk sebuah organisasi dan dianalogikan dengan kepribadian seorang individu.⁵⁷ Hoy dan Miskel menjelaskan budaya madrasah merujuk kepada hati dan jiwa dari sebuah sekolah, psikologis dan atribut institusi yang menjadikan madrasah memiliki kepribadian, yang relatif bertahan dan dialami oleh seluruh anggota, yang menjelaskan persepsi kolektif dari perilaku rutin, dan akan mempengaruhi sikap dan perilaku di sekolah.⁵⁸

Menurut Hoy, Smith dan Sweetland, budaya madrasah dipahami sebagai manifestasi dari kepribadian madrasah yang dapat dievaluasi dalam budaya madrasah terbuka ke budaya madrasah tertutup. Budaya madrasah terbuka didasarkan pada rasa hormat, kepercayaan dan kejujuran, serta

⁵⁷ J.E. Tubbs dan M. Garner, The Impact Of School Climate On School Outcomes. *Journal of College Teaching & Learning*. Volume 5, Issue 9, 2008, h. 17-26

⁵⁸ Stephanus Pretorius dan Elsabe de Villiers, Educators' Perceptions of School Climate and Health in Selected Primary Schools, *South African Journal of Education*, Volume 29, 2009, h. 33-52

memberikan peluang kepada guru, manajemen madrasah dan peserta didik untuk terlibat secara konstruktif dan kooperatif dengan satu sama lain.⁵⁹

Hampir senada dengan pendapat di atas, adalah pendapat Sergiovanni dan Startt dalam Hadiyanto yang menyatakan bahwa budaya madrasah merupakan karakteristik yang ada, yang menggambarkan ciri-ciri psikologis dari suatu madrasah tertentu, yang membedakan suatu madrasah dari madrasah yang lain, mempengaruhi tingkah laku guru dan peserta didik dan merupakan prasaan psikologis yang dimiliki guru dan peserta didik di madrasah tertentu.⁶⁰

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa budayamadrasah adalah lingkungan kerja yang dirasakan oleh personal madrasah terhadap lingkungan sekolah, baik yang bersifat sosial, maupun akademik yang kondisi ini dirasakan secara individual. Berdasarkan definisi budaya organisasi madrasah terdapat beberapa unsur penting yang membentuk budaya organisasi madrasah yaitu a) serangkaian karakteristik internal yang relatif tetap bertahan dalam organisasi yang terbentuk oleh persepsi para anggota organisasi dan mempengaruhi sikap, perilaku para anggota, dan kinerja individual anggota; b) Karakteristik tersebut mempengaruhi perilaku dan menggambarkan kualitas kinerja organisasi serta dapat diukur; c) Karakteristik tersebut membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya,

⁵⁹ Karen Milner dan Harriet Khoza, A Comparison of Teacher Stress and School Climate Across Schools with Different Matric Success Rates. *South African Journal of Education*, Volume 28, 2008, h. 155-173

⁶⁰ Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan Di Indonesia*. (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 2004), h. 153

suatu madrasah dari madrasah lainnya. Jadi budaya madrasah merupakan sifat-sifat atau ciri suasana yang dirasakan dalam lingkungan madrasah yang timbul terutama karena persepsi para anggota atas kegiatan intern madrasah yang timbul terutama karena persepsi para anggota atas kegiatan intern madrasah yang dilakukan secara sadar atau tidak, yang dianggap mempengaruhi tingkah laku warga sekolah. Budaya madrasah dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi madrasah menurut persepsi anggotanya.

b. Karakteristik Budaya Madrasah

Menurut E. Mulyasa, budaya madrasah yang baik memiliki karakteristik sebagai berikut:⁶¹

- 1) Tujuan-tujuan madrasah yang mencerminkan keunggulan yang ingin dicapai diperlihatkan dengan jelas kepada seluruh warga sekolah, ditetapkan dan diumumkan secara luas di sekolah.
- 2) Tujuan-tujuan pembelajaran akademik di madrasah dirumuskan dengan cara yang diukur.
- 3) Fasilitas fisik madrasah dirawat dengan baik, termasuk segera diperbaiki fasilitas yang rusak.
- 4) Penampilan fisik madrasah yang bersih, rapi, dan nyaman serta memperhatikan keamanan.
- 5) Pekarangan dan lingkungan madrasah ditata sedemikian rupa sehingga memberi kesan asri, teduh, dan nyaman.

⁶¹ E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h. 91-92

- 6) Poster-poster afirmasi (poster berisi pesan positif) digunakan dan dipajang di berbagai tempat strategis dan mudah dilihat oleh peserta didik.
- 7) Madrasah menciptakan rasa memiliki sehingga guru dan peserta didik menunjukkan rasa bangga terhadap sekolahnya.
- 8) Kondisi kelas yang menyenangkan sehingga tercipta suasana yang mendorong peserta didik belajar.
- 9) Acara-acara penting di madrasah dijadwal sedemikian rupa sehingga tidak mengganggu waktu belajar.
- 10) Ada transisi/peralihan yang lancar dan cepat antara kegiatan di luar madrasah maupun di dalam kelas.
- 11) Guru mau mengubah metode mengajar, bila metode yang lebih baik diperkenalkan.
- 12) Penggunaan sistem moving class.
- 13) Penciptaan relasi kekeluargaan dan kebersamaan.
- 14) Madrasah menekankan peserta didik dan guru bahwa belajar merupakan alasan paling penting untuk bersekolah.
- 15) Madrasah menciptakan suasana yang memberikan harapan, dimana guru percaya bahwa peserta didik dapat mencapai tingkat prestasi yang tinggi.
- 16) Harapan terhadap prestasi peserta didik yang tinggi disampaikan kepada seluruh peserta didik.
- 17) Harapan terhadap prestasi peserta didik yang tinggi disampaikan kepada seluruh orang tua peserta didik.

18) Seluruh staf dan guru berkomitmen untuk mengembangkan budaya mutu dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Menurut Burhanuddin, budayamadrasah yang kondusif adalah budayamadrasah terbuka yang bercirikan: tindakan-tindakan pimpinan lancar dan serasi baik dari kelompok maupun pimpinan, para anggota kelompok mudah memperoleh kepuasan kerja, semua kebutuhan pribadi terpenuhi.⁶² Pendapat lain menjelaskan, bahwa budayamadrasah yang berkualitas menurut Croft ditandai adanya suasana penuh semangat dan adanya daya hidup, memberikan kepuasan kepada anggota organisasi.⁶³ Sedangkan menurut Syaiful Sagala, dimensi budayamadrasah meliputi: 1) adanya rasa tanggung jawab, 2) adanya tandar atau harapan tentang kualitas pekerjaan, 3) adanya *reward* yang diperoleh sebagai pengakuan terhadap prestasi, 4) saling mendukung dalam melaksanakan pekerjaan, dan 5) adanya semangat yang kuat dalam tim kerja.⁶⁴

Pendapat lainnya menjelaskan tolak ukur dalam mengidentifikasi budayamadrasah yaitu (1) kualitas kepemimpinan, (2) kadar kepercayaan, (3) komunikasi ke atas dan ke bawah, (4) perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, (5) tanggung jawab, (6) imbalan yang adil, (7) tekanan pekerjaan

⁶² Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksaram 2014), h. 273

⁶³ Syaiful Sagala, *Memahami Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 129

⁶⁴ *Ibid.*, h. 130

yang nalar, (8) kesempatan pengendalian, (9) struktur dan birokrasi yang nalar, dan (10) keterlibatan pegawai.⁶⁵

Departemen Pendidikan Amerika Serikat memandang budayamadrasah sebagai konsep beragam aspek yang menggambarkan sejauh mana komunitas madrasah menciptakan dan memelihara kampus madrasah yang aman, situasi akademik yang menguntungkan, termasuk disiplin ilmu, fisik, hubungan saling menghormati, percaya diri dan penuh perhatian di seluruh komunitas sekolah.⁶⁶ Ramsey, dkk., menunjukkan bahwa budayamadrasah mengintegrasikan banyak aspek lingkungan madrasah dan kehidupan sekolah, seperti a) fasilitas dan bangunan; b) demografi peserta didik dan karakteristik sosial mereka; c) guru, administrator dan staf; d) kebijakan, nilai, dan peraturan sekolah; dan e) jenis interaksi yang terjadi antara peserta didik, guru, staf dan orang tua.⁶⁷

Sedangkan menurut Andre Hardjana, budayamadrasah dapat ditunjukkan dari (1) komunikasi yang efektif dengan para staf, peserta didik, orang tua, dan komunitas; (2) mengekspresikan ide dengan jelas ke dalam bentuk tertulis maupun lisan, saling mendengarkan dan merespon; (3) mendorong hubungan interpersonal yang positif, dicirikan oleh atmosfer kepercayaan, keterbukaan,

⁶⁵ Keith Davis dan Jhon W. Newstorm, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2008), h. 24

⁶⁶ U.S. Department of Education, *Directory of federal school climate and discipline resources*, (Washington DC: Retrieved, 2013), h. 2

⁶⁷ Ramsey, C.M., Spira, A.P., Parisi, J.M., & Rebok, G.W., School climate: Perceptual differences between students, parents and school staff. *School Effectiveness and School Improvement, International Journal of Research Policy and Practice*, 2016, Volume 27, Nomor 4, h. 629-641

dan kolaborasi; (4) fleksibel dan adil; (5) menunjukkan perhatian personel untuk masing-masing individu, dapat diperoleh dan nampak; (6) menetapkan pemecahan masalah yang efektif, proses pengambilan keputusan; (7) menunjukan isu perhatian dan memecahkan konflik; (8) menciptakan sebuah atmosfer yang melibatkan partisipasi dalam proses pembuatan keputusan; (9) memecahkan masalah secara kooperatif, mendelegasikan secara efektif, mempromosikan kesempatan kepemimpinan; (10) memfasilitasi penyelenggaraan sebuah dewan orang tua dan mendorong keterlibatan orang tua secara aktif; serta (11) menjamin para orang tua menerima komunikasi teratur dari sekolah.⁶⁸ Pendapat lainnya menjelaskan budaya yang terdapat dalam suatu organisasi termasuk di madrasah meliputi:

- 1) Ekologi, merujuk pada aspek fisik dan mterial sebagai faktor budayasekolah/belajar (input), seperti: ukuran, umur, reka bentuk, kemudahan, kondisi bangunan, teknologi yang digunakan anggota dalam organisasi, kursi dan meja, papan tulis, dan lain-lain kemudahan.
- 2) Miliu, merujuk pada dimensi sosial dalam organisasi (proses), seperti: apa dan siapa mereka dalam organisasi sekolah, yaitu dari segi bangsa, etnis, gaji guru, soso ekonomi pessenger didik, tingkat pendidikan guru, moral dan motivasi orang dewasa (orangtua peserta didik, keluarga), tahap kepuasan kerja, dan peserta didik yang berada di madrasa tersebut.

⁶⁸ Andre Hardjana, Budaya Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi, *Jurnal Ilmu Komunikasi*, Volume 3, Nomor 1, 2006, h, 26

- 3) Sistem sosial dalam organisasi, menunjuk pada aspek struktur administrasi, bagaimana cara membuat keputusan, paten komunikasi di kalangan anggota organisasi.
- 4) Budaya sekolah, merujuk pada nilai, sistem kepercayaan, norma dan cara berpikir anggota organisasi.⁶⁹

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut budaya madrasah tidak hanya meliputi keadaan lingkungan fisik tetapi juga non fisik lingkungan kerja yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku semua unsur madrasah. Sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut yang ditandai dengan perasaan nyaman, kepuasan kerja, dan suasana penuh semangat.

c. Indikator Budaya Madrasah

Louis Stoll dan frink mengemukakan⁷⁰ indikator yang mempengaruhi budaya madrasah, norma-norma itu saling berkaitan dan mendukung satu sama lain dan fokus terhadap Bagaimana orang-orang berhubungan dan menilai satu sama lain, diantaranya adalah:

1. Shared goals

⁶⁹ Supardi, Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah, BudayaKerja, dan Pemahaman Kurikulum terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Volume 20, Nomor 1, Meret 2014.

⁷⁰ Louise Stoll dan Dean Fink, *Changing our schools: Linking school effectiveness and school improvement*, (Open University Press, 1996). h. 9-14.

Maksudnya warga sekolah memiliki tujuan bersama dan semua warga sekolah mengetahui isi dan cara mengimplementasikannya. *Shared goals* ini termasuk visi dan misi dari sekolah yang akan menjadi ciri khas dari sekolah yang membedakannya dengan sekolah yang lain sebenarnya saat ini setiap Sekolah telah memiliki visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan oleh sekolah masing-masing. namun sebagian besar visi dan misi ini baru merupakan hiasan depan dari sekolah sebagian dari warga sekolah malah tidak mengetahui apa maksud visi dan misi tersebut, apalagi sampai mengimplementasikannya pada kebijakan dan kegiatan sekolah inilah yang membuat sebagian warga sekolah tidak merasa memiliki dan tidak merasa bertanggung jawab terhadap visi dan misi tersebut. Tak jarang pula visi dan misi ini haruslah hasil kesepakatan bersama para warga sekolah Sehingga dalam proses mencapainya dapat dilaksanakan bersama. Bila Sekolah Telah membudayakan untuk anggotanya mengetahui tentang tujuan bersama yang hendak dicapai sekolah maka akan mudah melakukan koordinasi bermacam-macam kegiatan Selain itu warga sekolah pun akan dengan senang hati melakukan kebijakan-kebijakan dan program-program yang telah ditetapkan.

Adanya tujuan bersama indikator ini mengarahkan pada guru dan komponen madrasah diberdayakan untuk mengambil Peran atau tujuan mereka hal itu dapat menyebabkan perubahan dalam budaya sekolah ketika individu belajar bagaimana bekerja bekerja selaras dengan visi dan nilai-nilai sekolah serangkaian norma hubungan baru diciptakan yang tidak ada hubungannya dengan kepentingan individu yang mencari kesuksesan untuk mereka sendiri

tetapi lebih berkaitan dengan menghasilkan dan mencari keberhasilan sekolah secara keseluruhan visi sekolah tidak hanya dipahami tetapi juga dimiliki oleh semua orang semua komponen sekolah tahu Apa arti tujuan dan bagaimana mereka berhubungan dengan pencapaian visi sekolah individu memahami tentang tindakan yang harus mereka ambil untuk mencapai tujuan ini.

2. *Responsibility For Success*⁷¹

Artinya setiap warga sekolah memiliki tanggung jawab untuk kesuksesan sekolah. baik dan buruknya sekolah bukanlah tergantung pada kepala sekolah semata tetapi merupakan tanggung jawab semua orang yang ada di sekolah sehingga hasil-hasil yang dicapai sekolah menjadi kebanggaan semua warga sekolah termasuk pula para siswa. Dengan demikian mereka merasa bertanggungjawab untuk mencapainya melalui kinerja maupun sikap salah satu indikator bertanggung jawab untuk kesuksesan sekolah adalah sikap untuk selalu berprestasi dan menyukai kinerja yang efektif, efisien, dan berkualitas hal ini akan tercermin dan terimplementasi pada hasil pekerjaan dan tindakan warga sekolah sehari-hari khususnya para guru dan kepala sekolah bila warga sekolah telah memiliki budaya bertanggung jawab atas kesuksesan sekolah maka semua tugas dan kewajiban sekolah akan mereka kerjakan semaksimal mungkin termasuk dalam menyiapkan dan melaksanakan tata tertib Madrasah merupakan beban yang mencemaskan namun dianggap suatu tantangan atau inovasi yang dapat mereka laksanakan.

⁷¹ *Ibid.* h. 115.

3. *Collegiality*⁷²

Kolegial adalah indikator budaya di mana warga sekolah/madrasah merasa aman dan nyaman secara psikologis. *Collegiality* merupakan budaya di mana saling membantu satu sama lain untuk meningkatkan kualitas siswa. Budaya sekolah didukung ketika ada persahabatan yang kuat di antara semua pimpinan dengan guru dengan hubungan yang dibangun di atas kepercayaan dan pemahaman sekolah saya memberikan apresiasi dan rekognisi terhadap peran dan dukungan dari semua pihak. Kejujuran dan komunikasi antar warga sekolah dapat berlangsung secara efektif ada sebabnya keterlibatan semua warga sekolah sangat dihargai dalam proses pengambilan keputusan dan kebijakan sekolah pendek atas semua penyelenggaraan sekolah direncanakan dilaksanakan secara demokratis dalam suasana penuh kolegial ikatan profesional yang ada di antara anggota staf cukup kuat untuk mengatasi tantangan yang dapat anda komunitas sekolah ada rasa memiliki yang sama tujuan dan keinginan agar visi sekolah terpenuhi tidak ada yang bekerja untuk diri mereka sendiri tidak ada yang ditinggalkan semua komponen sekolah dibuat merasa diterima dan semua orang diperlakukan sebagai bagian dari tim.

Collegiality menghendaki semua warga sekolah dianggap kolega dan mitra kerja di mana masing-masing warga sekolah dianggap sama pentingnya dalam mencapai tujuan sekolah dianggap suatu sistem yang masing-masing komponen bekerja sama untuk mencapai tujuan. Bila di suatu sekolah kepala

⁷² Moosung Lee dan Karen Seashore Louis, “*Mapping a strong school culture and linking it to sustainable school improvement*”, *Teaching and Teacher Education*, Vol. 81 (2019), hal. 84–96,.

sekolah berkualitas tanggung jawab dan memiliki etos kerja tinggi namun sebagian guru-gurunya menunjukkan indikasi sebaliknya maka sekolah tersebut tidak dapat mencapai tujuan yang maksimal. Oleh sebab itu sangatlah penting untuk membudayakan rasa kebersamaan dan rasa kolegal di antara orang-orang yang ada di sekolah. Kerjasama yang bersinergi sangat penting untuk terus dibudayakan sehingga di dalam benak semua warga sekolah terutama pengertian bahwa mereka adalah sama sama-sama memiliki peran dalam usaha sekolah mencapai tujuan.

4. *Continuous Improvement*

Pada semua warga sekolah di internal saksikan budaya untuk selalu dinamis terutama secara terus-menerus melakukan perbaikan-perbaikan rasa berdaya, motivasi berprestasi, keinginan untuk meningkatkan kualitas diri harus terus-menerus dapat disosialisasikan sehingga lama-kelamaan menginternalisasi pada semua warga sekolah. Apabila *continuous improvement* telah membudaya pada warga sekolah maka warga sekolah akan menunjukkan sikap dan perilaku yang suka terhadap sesuatu pembaharuan atau inovasi mereka tidak lagi khawatir bila ada sesuatu yang baru dan tidak lagi menganggap inovasi sebagai tambahan tugas yang memberatkan.

Tugas dan tanggung jawab yang diemban sebenarnya suatu peluang untuk meningkatkan potensi yang dimiliki sekolah. khususnya bagi sekolah yang memiliki semangat perubahan namun semangat perubahan ini Tentu saja tidak dapat tidak dapat datang begitu saja tanpa dibudayakan penyusunan rencana

kerja setengah penuh dapat membantu meningkatkan mutu sekolah sejumlah sekolah yang telah memiliki budaya kerja dan kreativitas yang baik mereka Langsung mengembangkan kreativitasnya dengan menggali potensi-potensi sekolah.

5. *Long Life Learning*⁷³

Adalah konsep pembelajaran sepanjang hayat, individu dalam budaya sekolah yang hebat tahu bahwa selalu ada kapasitas dan ruang perbaikan peluang untuk belajar dan pengembangan terlihat dalam semua aspek kehidupan sekolah dan tidak hanya terbatas pada pembelajaran di ruang kelas tetap diberdayakan untuk melihat diri mereka sebagai pembelajar sepanjang hayat dan membantu memfasilitasi pembelajaran orang lain di sekolah belajar dipandang sebagai bagian penting dari perjalanan pembelajaran orang dewasa memungkinkan individu untuk mencapai berbagai tingkat kematangan pribadi dan profesional. *Long life learning* maksudnya adalah pembelajaran yang abadi dan pembelajaran untuk semua orang belajar pada prinsipnya tak pernah berhenti dia akan berhenti bila orang berhenti menjalani kehidupan.

6. *Risk Taking*

Mampu mengambil resiko adalah ciri khas dari kreativitas dan inovator sesuatu yang baru pasti memiliki risiko, karena menggantikan sesuatu yang

⁷³ Eva Maryamah, "Pengembangan Budaya Sekolah", *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, Vol. 2 No. 02 (2016), hal. 86–96,.

lama dengan yang baru memerlukan masa transisi.⁷⁴ oleh karena anggota kelompok dalam hal ini anggota sekolah sangat penting untuk didorong orang mampu menanggung resiko. Kemampuan dan juga merupakan salah satu indikator orang-orang yang memiliki tanggung jawab Adapun Resiko yang hanya diambil adalah resiko yang moderat agar tingkat kegagalannya dapat diprediksi dan ditanggung bersama. Dalam hal menghadapi pembaruan dapat dimulai dari hal-hal yang sudah biasa dilakukan dan memperhitungkan kemampuan, kondisi, sumber daya yang dimiliki. bila ada hal-hal yang dirasa perlu mendapat bantuan pihak lain maka secepatnya mencari orang-orang yang dianggap mampu dan mau membantu. Peran komite sekolah sangat penting terutama dalam memberi informasi yang berkaitan dengan hal tersebut. Keterlibatan komite sekolah dapat pula mengurangi resiko yang ditanggung oleh Kepala Sekolah beserta para guru sekolah tidak berani memulai untuk melaksanakan tuntutan *stake holder*, maka dalam hal ini sekolah tidak akan tahu kekuatan dan kelemahan dari kemampuan warga sekolah khususnya sumberdaya guru yang dimiliki.

Keberanian mengambil resiko setiap warga sekolah belajar dengan mencoba sesuatu yang baru. Pengambilan resiko adalah hal yang biasa ada kebebasan, keberanian, dan sukacita di mana para guru dan pemimpin melakukan tugas sehari-hari mereka kreativitas diberikan kebebasan dan individu individu menemukan jati diri yang sebelumnya tidak dikenal untuk memenuhi potensi

⁷⁴ Alireza Nazarian et al., "Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 63 (2017), hal. 22–32.,

mereka. Dalam budaya ini pola pikir pertumbuhan diadopsi oleh semua dan dengan demikian kesalahan tidak dilihat sebagai kegagalan tetapi sebagai sumber pembelajaran dan pertumbuhan dengan menguji coba ide-ide dan inisiatif dan bereksperimen dengan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu staf dan pemimpin sekolah mempelajari apa yang berhasil dan yang tidak kemudian menjadi versi diri mereka yang lebih besar dan lebih baik.

7. *Support*⁷⁵

Support atau dukungan merupakan suatu hal yang sangat penting untuk dibudayakan pada era globalisasi saat ini tidak ada yang dapat maju sendiri baik individu atau lembaga sangat penting memiliki kerjasama atau kooperatif dan memiliki jaringan yang luas. Modal Sosial (*social capital*) adalah lebih urgen daripada modal uang yang sangat besar tetapi modal sosial relatif sedikit maka dapat saja uang itu tak bisa dimanfaatkan secara maksimal Sehingga keuntungan menjadi relatif kecil sebaliknya bila modal uang relatif terbatas tetapi modal sosial luas dan berkontribusi maka dapat diharapkan keuntungan akan maksimal budaya saling tolong-menolong di masyarakat kita sudah menjadi hal yang sangat biasa hanya saja tolong-menolong di bidang akademik mungkin belum terbiasa tolong-menolong di bidang kemasyarakatan Oleh sebab itu hal itu perlu terus dibudayakan.

⁷⁵ Markku Antinluoma et al., "Schools as professional learning communities", *Journal of education and learning*, 2018.

8. *Mutual Respect*

Maksudnya adalah budaya saling menghormati. Hubungan sesama warga sekolah terjalin sangatlah kondusif bila didasari saling menghormati. Bagi sekolah yang memiliki hubungan atau interaksi sesama yang didasari *mutual respect* akan tercermin dari tingkah laku para anggotanya di sekolahnya demikian pastilah tidak terdapat demikian konflik atau klik-klik (pengelompokan-pengelompokan). Kondisi yang membuat kerjasama mudah dijalankan dan selanjutnya membuat warga sekolah memiliki solidaritas yang tinggi.

Untuk mewujudkan aspek kepemimpinan kepala sekolah menjadi penting Kepala Sekolah yang adil ramah dan memiliki kemampuan komunikasi yang baik memberi kontribusi terciptanya suasana saling menghormati sebab bila ada warga sekolah yang lain misalnya guru yang memiliki kekurangan dalam hal ini maka kepala sekolah mampu membina nya sekecil apapun yang mampu untuk diberikan mereka tidak merasa minder sebaliknya menerima sangat berbesar hati untuk menghargainya ini adalah model hubungan sosial yang harmonis dan demokratis.

9. *Openness*

Bagi sebagian orang, keterbukaan dianggap hal yang sulit untuk dilakukan tetapi bagi pihak lain hal ini merupakan sesuatu yang biasa semua itu bergantung pada kepribadian masing-masing. *Sharing* dan diskusi dapat menjadi sarana yang efektif untuk meminimalkan sebab didalamnya terdapat

dialog dengan prinsip saling menghormati yang ingin diperoleh adalah kesamaan pendapat-pendapat yang terbaik dari seseorang sehingga keputusan yang dihasilkan merupakan milik bersama. Selain itu *openness* juga menyangkut transparansi yang dilakukan para pimpinan. Transparansi yang paling sensitif adalah yang berkaitan dengan dana. Oleh sebab itu pimpinan yang baik adalah pimpinan yang rutin melaporkan perkembangan kondisi sekolah dan kondisi keuangan apapun yang dimiliki sekolah bukan sebagian orang yang ada di sekolah tetapi milik bersama warga sekolah.

10. *Celebration and Humour*⁷⁶

Di sekolah perlu dibudayakan perayaan-perayaan yang dapat mendekatkan hubungan antara warga sekolah. Wagner menyebutkan tradisi tradisional dari sebuah sekolah. Ritual, seremonial-seremonial, upacara-upacara yang mengisyaratkan apa yang penting di dalam organisasi sekolah akan berdampak pada kecintaan warga sekolah. Warga sekolah ada pada hari tua dan seremonial merupakan sekelompok simbol-simbol yang mengkomunikasikan budaya sekolah. Misalnya saja tentang hari jadinya sekolah atau momen-momen penting sekolah yang lain dapat dijadikan sarana mengkomunikasikan sejarah sekolah, prestasi sekolah, cerita-cerita atau ikon-ikon (artefak-artefak) sekolah terutama pada mereka yang kurang memahaminya atau para warga baru sekolah dengan demikian merayakan keberhasilan tim dan individu

⁷⁶ Louise Stoll dan Dean Fink, *Loc. Cit.*

adalah kunci untuk pengembangan Ti mbakar berkinerja tinggi sekolah memberi setiap orang kesempatan untuk berefleksi.

6. *Knowledge Management*

a. *Pengertian Knowledge Management*

Definisi Knowledge Management adalah sebuah koordinasi sistematis dalam sebuah organisasi yang mengatur sumber daya manusia, teknologi, proses dan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan *value* melalui penggunaan ulang dan inovasi⁷⁷. Koordinasi ini bisa dicapai melalui menciptakan, membagi dan mengaplikasikan pengetahuan dengan menggunakan pengalaman dan tindakan yang telah diambil perusahaan demi kelangsungan pembelajaran organisasi. KM mengembangkan sistem dan proses untuk mendapatkan dan berbagi aset kepandaian. Ini meningkatkan generasi berdasarkan kegunaan, dapat dipertanggungjawabkan, dan informasi penuh arti, dan mencari agar meningkatkan kedua hal, individu serta kelompok belajar⁷⁸.

Selain itu dapat memaksimalkan nilai dari sebuah dasar kepandaian organisasi melewati fungsi berbeda dan lokasi berbeda. KM mengatur bahwa keberhasilan bisnis berupa koleksi bukan produk tapi dasar pengetahuan khusus. Kepandaian adalah kunci yang akan memberikan daya saing perusahaan. KM merupakan penggabungan dan pendekatan terpadu untuk membuat, menangkap, organisasi, jalan masuk, dan kegunaan dari kepandaian aset perusahaan⁷⁹. Menurut Groff, *et al*

⁷⁷ Dalkir, Kimiz. 2011. *Knowledge Management in Theory and Practice*, Burlington,MA, Elsevier Butterworth-Heinemann

⁷⁸ *Ibid*

⁷⁹ *Ibid*

KM merupakan alat, teknik, dan strategi untuk menguasai, analisis, mengatur, mengembangkan, dan berbagi keahlian bisnis⁸⁰.

Knowledge Management merupakan sebuah proses membantu identitas perusahaan, memilih, mengatur, menyebarkan, dan mengirim informasi penting serta keahlian termasuk bagian dari ingatan organisasi yang terletak secara khas dalam organisasi di area tersusun⁸¹. Menekankan bahwa *knowledge management* adalah proses aktivitas manusia yang berhubungan dengan pengetahuan, namun tidak berurusan dengan sifat istimewa dari berbagai jenis pengetahuan, atau relative pentingnya pengetahuan yang berbeda dalam suatu organisasi. Menjaga keseimbangan pengetahuan yang berbeda dalam suatu organisasi. Menjaga keseimbangan pengetahuan yang berbeda dalam suatu organisasi sangatlah penting.

Knowledge management membantu sebuah organisasi membeli, menyimpan dan menggunakan pengetahuan untuk hal-hal seperti pemecahan masalah, pembelajaran yang dinamis, perencanaan strategis, dan pengambilan keputusan. *Knowledge management* juga membantu perusahaan untuk melindungi aset intelektual dan menerapkan budaya *sharing knowledge* antara anggota dalam organisasi.

⁸⁰ *Ibid*

⁸¹ Turban, Efraim & Linda Volonino. 2010. *Information Technology for Management*. Edisi Ketujuh. Asia : John Willey & Sons

Jadi dapat disimpulkan dari *Knowledge Management* yaitu berupa tempat untuk penyimpanan berisikan data, *skill*, dan informasi untuk dikelola oleh organisasi untuk menjalankan tugas dan proses pengambilan keputusan.

b. Manfaat *Knowledge Management*

Knowledge Management bermanfaat untuk *People, Process, Product*, dan *Organization Performance*⁸² yang dapat dilihat tabel di bawah ini.

Table 2.2. Manfaat *Knowledge Management*

<i>People</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberi fasilitas pembelajaran kepada <i>employee</i> (baik dari antar anggota atau sumber eksternal) agar berkembang secara bertahap sebagai bentuk respon terhadap pasar dan teknologi. 2. Meningkatkan <i>employee learning</i> dan kepekaan terhadap <i>knowledge</i> terbaru pada bidang mereka 3. <i>Employee</i> lebih mudah mendapatkan informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk beradaptasi pada lingkungan organisasi. 4. <i>Employee</i> lebih mudah belajar dari pada organisasi lain yang tidak menerapkan KM dan lebih siap dalam menghadapi perubahan. 5. KM menyediakan <i>employee</i> sebuah solusi yang baik atas permasalahan yang telah dihadapi sebelumnya.
<i>Process</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu organisasi menjadi lebih baik dengan menentukan dan melaksanakan proses yang tepat. 2. Mengurangi biaya untuk mendapatkan dan mengakses pengetahuan yang berharga. 3. Membantu individu menciptakan solusi inovatif atas masalah yang dihadapi untuk mengembangkan proses organisasi. 4. Membantu organisasi untuk pengambilan keputusan strategis serta pengembangan produk dalam lingkungan dinamis.
<i>Products</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu organisasi menawarkan produk baru yang menyediakan penambahan <i>value</i> yang signifikan dibandingkan produk sebelumnya.

⁸² Fernandez, I. B., & Sabherwal, R. 2010. *Knowledge Management Systems and Processes*. New York: M.E. Sharpe, Inc.

	2. Memudahkan organisasi mengakses dan mengkombinasikan <i>knowledge</i> terbaik untuk mencegah produksi yang terlalu mahal atau terlalu <i>time-consuming</i> .
<i>Organizational Performance</i>	1. <i>Direct Impacts</i> : KM digunakan untuk menciptakan produk yang inovatif yang menciptakan keuntungan, ketika dihubungkan dengan strategi bisnis. 2. <i>Indirect Impacts</i> : KM membantu organisasi untuk mengembangkan serta mengeksplorasi sumber daya <i>tangible</i> dan <i>intangible</i> lebih baik daripada kompetitor lain.

Ada dua jenis *knowledge* yang terdapat pada perusahaan adalah sebagai berikut⁸³:

1. *Tacit Knowledge* merupakan *knowledge* yang sebagian besar berada dalam perusahaan. *Tacit knowledge* adalah sesuatu yang kita ketahui dan alami, namun sulit untuk diungkapkan secara jelas dan lengkap. *Tacit knowledge* sangat sulit untuk dipindahkan kepada orang lain, karena *knowledge* tersebut tersimpan dalam perusahaan sesuai dengan kompetensinya.
2. *Explicit Knowledge* adalah *knowledge* dan pengalaman tentang “Bagaimana Untuk”, yang diuraikan secara lugas dan sistematis. Contoh konkretnya, yakni sebuah buku petunjuk pengoperasian sebuah mesin atau penjelasan yang diberikan oleh seorang instruktur dalam sebuah program pelatihan.

Pengetahuan eksplisit dapat diekspresikan dalam kata dan angka, serta dapat di sampaikan dalam bentuk formula ilmiah, spesifikasi, prosedur operasi standar, bagan, manual-manual, dan sebagainya. Pengetahuan *tacit* terletak dalam benak manusia, bersifat sangat profesional dan sulit untuk dirumuskan.

⁸³ Widayana, Lendi. 2005. *Konowledge Management: Meningkatkan Daya Saing Bisnis*. Malang: Bayumedia Publishing

c. Indikator *Knowledge Management*

Berikut adalah indikator knowledge management : ⁸⁴

- 1) *Identifikasi pengetahuan*, merupakan keinginan seseorang atau suatu kelompok untuk menjadi sama dengan orang lain. Makna lainnya adalah ingin mencari kesamaan pengetahuan serta sebuah informasi yang tidak terbatas.
- 2) *Penciptaan pengetahuan*, yaitu membangun praktek yang tersusun secara rapi untuk mengelola organisasi guna memperoleh mengembangkannya kesuksesan.
- 3) *Berbagi pengetahuan*, merupakan proses penting dalam kemajuan organisasi saat ini, karena menyebarkan modal intelektual untuk seluruh organisasi, guna untuk perolehan yang dihasilkan oleh individu atau kelompok untuk melaukan inovasi-inovasi baru yang berguna dan bermanfaat.
- 4) *Penggunaan pengetahuan*, adalah pemakaian sebuah hasil yang telah dicari, diciptakan, kemudian saling dibagikan sehingga mempermudah dalam memperoleh informasi yang tepat di saat yang tepat guna kelancara kinerja organisasi.

7. Kerangka Pemikiran

Robbins menyebutkan tiga kriteria yang paling populer untuk mengevaluasi kinerja pegawai, yaitu hasil pekerjaan individu, perilaku dan sikap.⁸⁵ Kinerja merupakan wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi. Wujud perilaku kinerja yang dimaksud menurut Direktorat Tenaga Kependidikan adalah kegiatan

⁸⁴ Alvin Soleh, 2011. *Smart Knowledge Worker*. Jakarta:KMPlus.

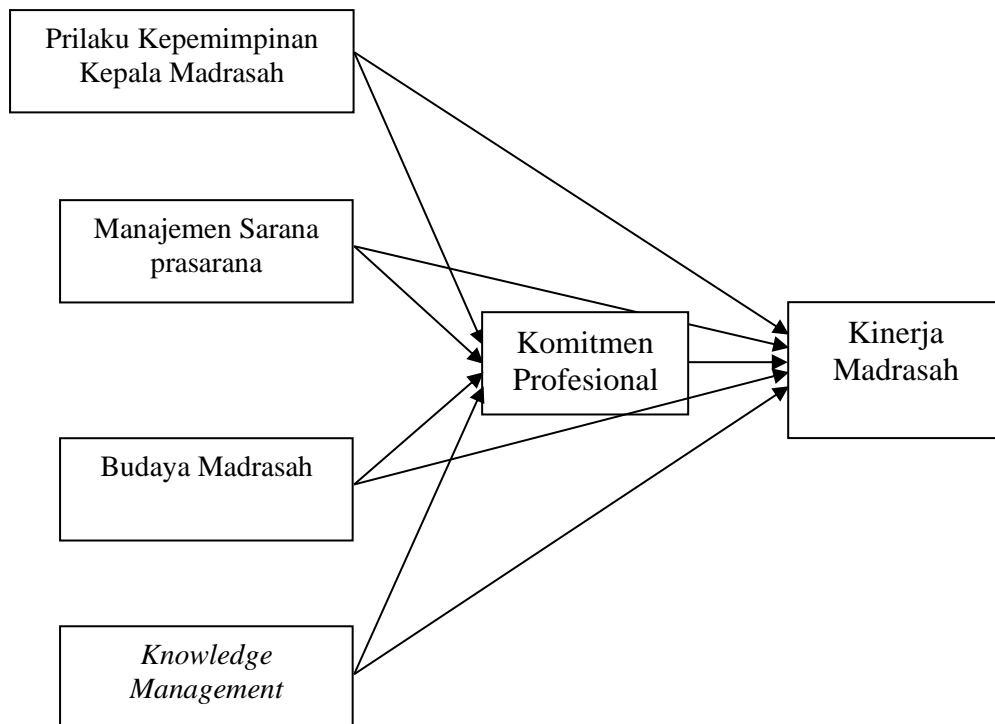
⁸⁵ Stephen P Robbins dan Timothy A Judge, *Organizational behavior*, vol. 4 (New Jersey: Pearson Education, 2013).

guru dalam proses pembelajaran yaitu kegiatan yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran atau KBM, dan melakukan penilaian hasil belajar. Dalam rangka penilaian terhadap guru, Depdiknas telah memodifikasi *teacher performance assessment instrument* yang dikembangkan oleh *Georgia Departemen of Education* menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG) meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (rencana pelaksanaan pembelajaran), (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*).⁸⁶

Sebagaimana yang dijelaskan dalam Undang-Undang Guru dan Dosen Bab IV tentang Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan pasal 10, bahwa guru harus memiliki empat kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial. kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik. kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa, serta menjadi teladan bagi peserta didik. Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam untuk membimbing peserta didik sesuai standar kompetensi dalam Standar Nasional Pendidikan. Kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.⁸⁷

⁸⁶ Muzakki Muzakki dan Soni Yuda Ariyanto, "Manajemen Strategik Dalam Penilaian Kinerja", *NUR EL-ISLAM: Jurnal Pendidikan Dan Sosial Keagamaan*, Vol. 6 No. 1 (2019), hal. 171–82.,

⁸⁷ Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia, "4 Tahun 2003 tentang", 58M.



Gambar 2.2 Kerangka Teoritik Penelitian

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Pembahasan tentang penelitian terdahulu dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang posisi dan kelayakan penelitian tentang factor-faktor yang mempengaruhi kinerja Madrasah Ibtidaiyah (pengaruh Prilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah, Sarana Prasarana, Budaya Madrasah, Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru dan Kinerja Madrasah). Selain itu dilakukan untuk memberi gambaran tentang perbedaan fokus masalah dan hasil dari penelitian. Berikut beberapa penelitian relevan yang sudah dilakukan sebagai pembanding dan pendukung penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.3. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Tahun	Judul	Motode	Hasil Penelitian
1.	Siti Patimah ⁸⁸ 2017	Leadership Styles, Motivation Achievers and Quality in Culture Teaching	Menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode survei. Populasi penelitian adalah Guru SMA se-Kota Gorontalo sekitar 375 orang, tersebar di 4 sekolah negeri dan 3 sekoah menengah swasta di kota Gorontalo. Sampel penelitian terdiri 66 guru. Diperoleh secara acak dan strata sampling. Data variabel dari penelitan dikumpulkan menggunakan instrument kuesioner, analisis data menggunakan regresi dengan tingkat sgnifikan $\alpha= 0,05$	Temuan dalam penelitian ini adalah ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan disiplin kerja guru, ada pengaruh positif gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya mengajar guru yang berkualitas, ada pengaruh motivasi berprestasi terhadap disiplin kerja guru. Ada pengaruh positif motivasi berprestasi guru terhadap kualitas budaya guru.
2.	Gabrielle Wills ⁸⁹ 2016	Pricipal leadership changes and their consequences for school	Penulis menggambar pada data set seri ujian matrikulasi tingkat sekolah yang dibangun	Efek tetap sekolah dan pencocokan skor kecendrungan dengan estimasi perbedaan-dalam-

⁸⁸ Siti Patimah, "Leadership Styles, Motivation Achievers and Quality in Cultural Teaching", *European Research Studies Journal*, Vol. 20 (2017), hal. 278–90,.

⁸⁹ Gabrielle Wills, "Principal leadership changes and their consequences for school performance in South Africa", *International Journal of Educational Development*, Vol. 51 (2016), hal. 108–24,.

		performance in South Africa	oleh Martin Gustafsson dalam memodelkan dampak perubahan batas pada kinerja sekolah di provinsi di Afrika Selata.	perbedaan mengkonfirmasi bahwa perubahan-perubahan pokok memang merugikan kinerja sekolah dengan efek gangguan yang lebih besar diamati di sekolah yang lebih miskin.
3.	Wonno, Izaak Hendrik 2017	Effect of Principal Manajerial Leadership and compensation towards Physics Teacher Performance in Senior High School in Baguala District-Ambon.	Jenis penelitian ini adalah desai kuantitatif. Instrument yang digunakan adalah questioner. Variable yang diteliti adalah Kepemimpinan kepala sekolah (X1), kompensasi (X 2) sebagai variabel independent dan kinerja guru fisika sains (Y) sebagai variable dependen. Analisis validitas, reabilitas, korelasi dan analisis regresi digunakan dengan menggunakan SPSS versi 18.0 for windows.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa antar kepemimpinan manajerial kepala sekolah dan kinerja guru terdapat korelasi yang sangat tinggi. Antara kompensasi dengan kinerja memiliki korelasi tinggi dalam kombinasi kepemimpinan manajemrial kepala sekolah dan kompensasi dengan kinerja ada korelasi yang sangat tinggi. Analisis regresi menunjukkan bahwa variabel independent kepala sekolah kepemimpinan manajerial dan kompensasi, atau kombinasi keduanya berkontribusi atau mempengaruhi kinerja kinerja

				guru ilmu fisika di sekolah menengah atas di Kabupaten Baguala.
4.	Young Hyeo Joo	The effects of distributed leadership on teacher professionalism: the case of Korean middle schools.	Analisis struktural data dari 2.655 guru dari 150 sekolah menengah di Korea.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya internal organisasi sekolah itu sendiri berkontribusi untuk mengembangkan TP dan seringkali tergantung pada staf sekolah untuk meningkatkan prestasi siswa dan mengembangkan kapasitas organisasi sekolah.
5.	Yuan, Yu-His; Wu, Ming-Hsiung; Hu, Meng-Lie; Lin, I-Chien 2019	Teacher Encouragement on Creativity, Intrinsic Motivation, and Creativity: The Mediating Role of Creative Process Engagement	Data survei yang dikumpulkan dari 140 siswa sekolah menengah kejuruan yang berpartisipasi dalam kontes nasional di Taiwan, analisis jalur dengan menggunakan Teknik pemodelan persamaan struktur.	Hasil menunjukkan bahwa dorongan guru dan motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang signifikan, meskipun tidak langsung, pada kreatifitas siswa, dan bahwa keterlibatan proses kreatif, yang bertentangan dengan dorongan guru atau motivasi intrinsik, memiliki efek mediasi langsung dan signifikan terhadap kreatifitas siswa.

C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir penelitian tersebut, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ha1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala madrasah terhadap komitmen profesional Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Bandar Lampung.
2. Ha2 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara manajemen sarana prasarana terhadap komitmen profesional Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Bandar Lampung.
3. Ha3 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Madrasah terhadap komitmen profesional Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Bandar Lampung.
4. Ha4 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara *Knowledge Management* terhadap komitmen profesional Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Bandar Lampung.
5. Ha5 : terdapat pengaruh Komitmen Profesional terhadap Kinerja Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung
6. Ha6 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala madrasah terhadap Kinerja Madrasah melalui Komitmen Profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.
7. Ha7 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Manajemen Sarana Prasarana terhadap Kinerja Madrasah melalui Komitmen Profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.

8. Ha8 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Madrasah terhadap Kinerja Madrasah melalui Komitmen Profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.
9. Ha9 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara *Knowledge Management* terhadap Kinerja Madrasah melalui Komitmen Profesional di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.

Daftar Pustaka

- Ammons, David N. "Overcoming the inadequacies of performance measurement in local government: The case of libraries and leisure services". *Public Administration Review*. 1995 37–47.
- Antinluoma, Markku et al. "Schools as professional learning communities". *Journal of education and learning*. 2018.
- Aditama, Pria Bintang, dan Nina Widowati. "Analisis Kinerja Organisasi Pada Kantor Kecamatan Blora". *Journal of Public Policy and Management Review*. Vol. 6 no. 2 (2017), hal. 283–95.
- Alawiyah, Faridah. "Peran guru dalam kurikulum 2013". *Aspirasi: Jurnal Masalah-masalah Sosial*. Vol. 4 no. 1 (2013), hal. 65–74.
- Arifin, Rois. "dkk, 2003, perilaku Organisasi". *Bayumedia, Malang*. n.d.
- Barclay, Corlane, dan Kweku-Muata Osei-Bryson. "Project performance development framework: An approach for developing performance criteria & measures for information systems (IS) projects". *International Journal of Production Economics*. Vol. 124 no. 1 (2010), hal. 272–92.
- Bastian, Elvin, dan Munawar Muchlish. "Perceived environment uncertainty, business strategy, performance measurement systems and organizational performance". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 65 (2012), hal. 787–92.
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara 2014),
- Rahman, Bujang. "PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN PRESTASI SISWA". *PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN PRESTASI SISWA*. Vol. 3 no. 1 (2013), hal. 23–35.
- Corlane Barclay dan Kweku-Muata Osei-Bryson, "Project performance development framework: An approach for developing performance criteria & measures for information systems (IS) projects", *International Journal of Production Economics*, Vol. 124 No. 1 (2010).
- Dwiyanto, Agus. *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. UGM PRESS, 2021.
- Dalkir, Kimiz. 2011. *Knowledge Management in Theory and Practice*, Burlington, MA, Elsevier Butterworth-Heinemann

- Dunn, W. (2000). *Public Policy Analysis: An Introduction*. New Jersey: PrenticeHall, Inc. A Simon & Shuster Company.
- Ekosiswoyo, Rasdi. “Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif kunci pencapaian kualitas pendidikan”. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Vol. 14 no. 2 (2016).
- Fenwick, Tara, dan Laura Bierema. “Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals”. *International Journal of training and Development*. Vol. 12 no. 1 (2008), hal. 24–35.
- Friberg, Magne et al. “Decoupling of female host plant preference and offspring performance in relative specialist and generalist butterflies”. *Oecologia*. Vol. 178 no. 4 (2015), hal. 1181–92.
- Fitrah, Muh. “Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan”. *Jurnal Penjaminan Mutu*. Vol. 3 no. 1 (2017), hal. 31–42.
- Graham Vaughan and Michael Hogg, *Introduction to Social Psychology*, (Sidney: Prentice Hall, 1995)
- Hajar, Ruyatul. “Implementasi Penjaminan Mutu Pendidikan Dalam Meningkatkan Kinerja Madrasah: Studi di MTs Assurur dan MTs Arrohmah Kota Tasikmalaya”. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*. Vol. 1 no. 1 (2018), hal. 89–98.
- Honeycutt, J. (2005). *Knowledge Management Strategies*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Indonesia, Peraturan Pemerintah Republik. “Standar Nasional Pendidikan”. *Jakarta. Departemen Pendidikan Nasional*. 2005.
- Indonesia, Tambahan Lembaran Negara Republik. “4 Tahun 2003 tentang”. 58M.
- Indrawan, Irjus. *Pengantar manajemen sarana dan prasarana sekolah*. Deepublish, 2015.
- Imam Mohtar, *Hubungan antara motivasi kerja dan pengalaman kerja dengan kinerja guru madrasah*, (Uwais Inspirasi Indonesia, 2019).
- Ismail, Feiby. “Manajemen Berbasis Sekolah: Solusi Peningkatan Kcalitas Pendidikan”. *Jurnal Ilmiah Iqra’*. Vol. 2 no. 2 (2018).

J.E. Tubbs dan M. Garner, The Impact Of School Climate On School Outcomes. *Journal of College Teaching & Learning*. Volume 5, Issue 9, 2008.

Kaplan, Robert S et al. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press, 2001.

Kaplan, Robert S, dan David P Norton. *Focusing your organization on strategy-with the balanced scorecard*. Harvard Business School Publishing Cambridge, 2004.

Kebudayaan, Kementerian Pendidikan dan. Salinan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 719 IPI2O2O (2020).

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Salinan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 719 IPI2O2O (2020).

Karen Milner dan Harriet Khoza, A Comparison of Teacher Stress and School Climate Across Schools with Different Matric Success Rates. *South African Journal of Education*, Volume 28, 2008.

Keith Davis dan Jhon W. Newstorm, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2008).

Lee, Moosung, dan Karen Seashore Louis. "Mapping a strong school culture and linking it to sustainable school improvement". *Teaching and Teacher Education*. Vol. 81 (2019), hal. 84–96.

Luthans, Fred. *Organizational Behavior Organizational Behavior*. McGraw-Hill, 2011.

Majid, Abdul. "Strategi pembelajaran". Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013.

Maryamah, Eva. "Pengembangan Budaya Sekolah". *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*. Vol. 2 no. 02 (2016), hal. 86–96.

Mart, C. (2013). Commitment to School and Student. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 3(1).

Megasari, Rika. "Peningkatan pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di SMPN 5 Bukittinggi". *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*. Vol. 2 no. 1 (2020), hal. 636–48.

- Mohtar, Imam. *Hubungan antara motivasi kerja dan pengalaman kerja dengan kinerja guru madrasah*. Uwais Inspirasi Indonesia, 2019.
- Mukrodi, Mukrodi. “KONSEPSI MOTIVASI KERJA DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN”. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*. Vol. 4 no. 1 (2021), hal. 11–20.
- Muzakki, Muzakki, dan Soni Yuda Ariyanto. “Manajemen Strategik Dalam Penilaian Kinerja”. *NUR EL-ISLAM: Jurnal Pendidikan Dan Sosial Keagamaan*. Vol. 6 no. 1 (2019), hal. 171–82.
- Nazarian, Alireza et al. “Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry’s performance”. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 63 (2017), hal. 22–32.
- Noe, R. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba.
- Nasional, Departemen Pendidikan. “Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional”. *Jakarta: Depdiknas*. Vol. 33 (2003).
- Oktiani, Nurvi et al. “Pendekatan Clustering Budaya Organisasi dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan”. *JKBM (JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN)*. Vol. 6 no. 1 (2019), hal. 33–44.
- Patimah, Siti. “Leadership Styles, Motivation Achievers and Quality in Cultural Teaching”. *European Research Studies Journal*. Vol. 20 (2017), hal. 278–90.
- , “Teachers’ Work Culture in an Islamic Junior High School in Lampung, Indonesia.”. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*. Vol. 27 no. 1 (2019).
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, “Standar Nasional Pendidikan”, *Jakarta. Departemen Pendidikan Nasional*, 2005.
- Pratiwi, Setya Rahayu, dan Sulastiningsih Sulastiningsih. “PENGUKURAN KINERJA FAWWAZ GLOBAL ISLAMIC SCHOOL BERBASIS BALANCED SCORECARD”. STIE Widya Wiwaha, 2019.
- Pianda, Didi. *Kinerja guru: kompetensi guru, motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah*. CV Jejak (Jejak Publisher), 2018.
- Rauch, Andreas et al. “Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future”. *Entrepreneurship theory and practice*. Vol. 33 no. 3 (2009), hal. 761–87.

- Rahmawati, Rahmawati, dan Erny Amriani Asmin. “Motivasi, Komitmen Organisasi, Kompetensi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru”. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*. Vol. 12 no. 1 (2021), hal. 52–65.
- Ramadona, Mohammad, dan Rian Wibowo. “Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMP K 1 Penabur Pasar Baru Jakarta Pusat”. *Research and Development Journal of Education*. Vol. 3 no. 1 (2016).
- Riptono, Riptono et al. “Pengaruh Motivasi, Kesehatan Kerja, dan Keselamatan Kerja (K3) Terhadap Kinerja Karyawan PT. X di Bumi Serpong Damai”. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*. Vol. 1 no. 2 (2018), hal. 283–93.
- Robbins, Stephen P, dan Timothy A Judge. *Organizational behavior* Vol. 4. New Jersey: Pearson Education, 2013.
- Ruky, Achmad S. *Sistem manajemen kinerja*. Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Soewarno, N, dan A H A Ramadhan. “The effect of ownership structure and intellectual capital on firm value with firm performance as an intervening variable”. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Vol. 10 no. 12 (2020), hal. 215–36.
- Syaful Sagala, *Aministrasi pendidikan konteporer*, Bandung: Alfabeta, 2000
- Stephanus Pretorius dan Elsabe de Villiers, Educators’ Perceptions of School Climate and Health in Selected Primary Schools, *South African Journal of Education*, Volume 29, 2009.
- Stoll, Louise, dan Dean Fink. *Changing our schools: Linking school effectiveness and school improvement*. Open University Press, 1996.
- Suhardiman, Budi. “STUDI KINERJA KEPALA SEKOLAH (Analisis Pengaruh Faktor Rekrutmen, Kompetensi, dan Sistem Kompensasi terhadap Kinerja Kepala SMP dan Dampaknya terhadap Kinerja Sekolah di Kabupaten Garut”. *penelitian-pendidikan*. Vol. 472 (2011).
- Udar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2013).
Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014).
- Uno, Hamzah B. *Teori motivasi dan pengukurannya: Analisis di bidang pendidikan*. Bumi Aksara, 2021.

Wills, Gabrielle. "Principal leadership changes and their consequences for school performance in South Africa". *International Journal of Educational Development*. Vol. 51 (2016), hal. 108–24.

Yuwono, Teguh et al. "Peran Organizational Justice terhadap Komitmen Organisasional: Analisis Mediasi Kepuasan Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta". *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*. Vol. 2 no. 1 (2020), hal. 582–99.

Zulkarnaen, Rifaldi. "Analisis Faktor Perilaku Caring Perawat Pelaksana Di Rumah Sakit Haji Surabaya Berbasis Teori Kinerja Gibson". Universitas Airlangga, 2018.