

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORITIK**

#### **A. Deskripsi Konseptual**

##### **1. Manajemen Kinerja**

###### **a. Hakikat Manajemen dalam Pendidikan**

Terdapat beberapa komponen yang sangat penting untuk mendukung peningkatan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dan salah satunya yang pokok tersebut adalah penyelenggaraan manajemen pendidikan yang dalam lingkup mikro disebut juga manajemen sekolah. Tanpa adanya manajemen pendidikan atau administrasi sekolah yang baik maka kemungkinan sekali segala upaya peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan akan gagal sama sekali. Bidang ataupun aspek apapun yang akan dibenahi akhirnya kembali kepada adanya prasyarat utama yaitu terselenggaranya manajemen pendidikan yang handal. Jadi masalah manajemen pendidikan adalah masalah yang sangat berperan dalam proses penyelenggaraan pendidikan baik sebagai sarana maupun alat penataan bagi komponen pendidikan lainnya.

Adapun pengertian manajemen secara umum adalah menurut Harold Koontz dan C.O. Donnel yang dimaksud dengan manajemen adalah “suatu usaha pencapaian tujuan yang diinginkan dengan membangun suatu lingkungan yang “*favorable*” terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh orang-orang dalam kelompok terorganisir.”<sup>1</sup> Sedangkan menurut Hadi Satyagraha manajemen adalah proses

---

<sup>1</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 15

koordinasi berbagai sumberdaya organisasi (*men, ma-terials, machines*) dalam upaya mencapai sasaran organisasi.<sup>2</sup>

Pendapat lain menyebutkan bahwa istilah manajemen diartikan sama dengan istilah administrasi atau pengelolaan, yaitu “segala usaha bersama untuk mendayagunakan sumber-sumber, baik personal maupun material, secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah secara optimal.”<sup>3</sup> Hal tersebut senada dengan pendapat yang dikemukakan Formen dan Ryan bahwa antara administrasi dan manajemen tidak memiliki perbedaan yang berarti, sehingga istilah tersebut dapat saja disejajarkan penggunaannya.<sup>4</sup> Selanjutnya Stoner mengemukakan bahwa manajemen adalah “proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.”<sup>5</sup>

Apabila dihubungkan dengan pendidikan, maka yang dimaksud dengan manajemen pendidikan adalah “sebagai seluruh proses kegiatan bersama dan dalam bidang pendidikan dengan memanfaatkan semua fasilitas yang ada, baik personal, material, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan.”<sup>6</sup> Sedangkan Suryosubroto menerjemahkan pengertian manajemen pendidikan dapat diberi makna dari beberapa sudut pandang, yaitu :

- 1) Manajemen pendidikan sebagai kerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan.

---

<sup>2</sup>Hadi Satyagraha, *Beberapa Isu dalam Manajemen Pendidikan*, [http:// www. Manajemen Pendidikan, net.](http://www.ManajemenPendidikan.net) (20 Juni 2017)

<sup>3</sup>[http:// www. ditplb. or. id](http://www.ditplb.or.id) (20 Juni 2017)

<sup>4</sup>Sufyarma M., *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2004), h. 189

<sup>5</sup>*Ibid.*

<sup>6</sup>*Ibid.*, h. 190

- 2) Manajemen pendidikan sebagai proses untuk mencapai tujuan pendidikan.
- 3) Manajemen pendidikan sebagai suatu sistem.
- 4) Manajemen pendidikan sebagai upaya pendayagunaan sumber-sumber untuk mencapai tujuan pendidikan.
- 5) Manajemen pendidikan sebagai kepemimpinan manajemen.
- 6) Manajemen pendidikan sebagai proses pengambilan keputusan.
- 7) Manajemen pendidikan sebagai aktivitas komunikasi.
- 8) Manajemen pendidikan dalam pengertian yang sempit sebagai kegiatan ketatausahaan di sekolah.<sup>7</sup>

Pendapat lain mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan manajemen pendidikan adalah: Sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.<sup>8</sup>

Menurut pendapat Purwanto dan Djojopranoto bahwa: manajemen pendidikan adalah proses keseluruhan kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaporan, pengkoordinasian, pengawasan dan pembiayaan, dengan menggunakan atau memanfaatkan fasilitas yang tersedia, baik personil, materiil, maupun spirituil untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>9</sup> M. Ngalim Purwanto, mendefinisikan manajemen pendidikan adalah segenap proses

---

<sup>7</sup>Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 15

<sup>8</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 5

<sup>9</sup>*Ibid.*

pengarahan dan pengintegrasian segala sesuatu baik personal, spiritual, dan material yang bersangkutan paut dengan pencapaian tujuan pendidikan.<sup>10</sup>

Adapun pendapat lainnya mendefinisikan manajemen pendidikan adalah suatu proses mengelola sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>11</sup> Pendapat senada dikemukakan Mujamil Qomar, yang mendefinisikan manajemen pendidikan adalah "suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan secara lebih efektif dan efisien."<sup>12</sup> Walter S. Monreo, dalam bukunya "*Encyclopedia of Educational Research*", mengartikan manajemen pendidikan adalah adalah pengarahan, pengawasan, pengelolaan segala hal yang berkaitan dengan sekolah, termasuk administrasi pembiayaan untuk mencapai tujuan.<sup>13</sup>

Engkoswara mengatakan, manajemen pendidikan adalah ilmu yang mempelajari penataan sumber daya manusia meliputi kurikulum dan fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal dan penciptaan suasana yang baik bagi manusia dalam mencapai tujuan pendidikan.<sup>14</sup> Stephen G. Kenzevich, menyatakan manajemen pendidikan adalah suatu proses yang berurusan dengan penciptaan, pemeliharaan, stimulasi dna penyatuan tenaga-tenaga dalam suatu lembaga pendidikan dalam usaha merealisasikan tujuan-tujuan yang telah

---

<sup>10</sup>Yusak Burhanuddin, *Administrasi Pendidikan untuk Fakultas Trabiyah Komponen MKDK*, (Bandung: Pustaka Setia, 2005), h. 13

<sup>11</sup>Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2010), h. 5

<sup>12</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 10

<sup>13</sup>Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), h. 51

<sup>14</sup>Yusak Burhanuddin, *Op. Cit.*, h. 12

ditentukan sebelumnya.<sup>15</sup> Pendapat lainnya mendefinisikan manajemen pendidikan adalah suatu proses keseluruhan, kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, pengawasan, pembiayaan dan pelaporan dengan menggunakan atau memanfaatkan fasilitas yang tersedia, baik personel, material, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>16</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat dilihat betapa manajemen pendidikan merupakan faktor utama dalam penyelenggaraan pendidikan. Karena manajemen pendidikan merupakan suatu usaha bersama yang dilakukan untuk mendayagunakan semua sumber daya baik manusia, uang, bahan dan peralatan serta metode untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Jadi dalam manajemen pendidikan terkandung unsur-unsur (1) tujuan yang akan dicapai (2) adanya proses kegiatan bersama (3) adanya pemanfaatan sumber daya (4) adanya kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan terhadap sumber daya yang ada.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan manajemen pendidikan adalah suatu proses dalam menggerakkan dan mendayagunakan semua unsur dalam pendidikan untuk saling bekerja sama dalam mencapai tujuan pendidikan. Jadi dengan lebih memperhatikan aspek manajemen pendidikan maka diharapkan tujuan pendidikan atau target program pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Atau dengan kata lain manajemen

---

<sup>15</sup>Mulyono, *Op. Cit.*, h. 52

<sup>16</sup>*Ibid.*, h. 53

pendidikan sangat diperlukan untuk menjamin supaya seluruh kegiatan pendidikan dapat terlaksana dengan optimal.

Menurut Mulyono, tujuan manajemen pendidikan adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan kegiatan operasional kependidikan dalam mencapai tujuan pendidikan..<sup>17</sup> Adapun menurut Sergiovanni dan Carver, ada empat tujuan manajemen pendidikan, yaitu: efektifitas produksi, efisiensi, kemampuan menyesuaikan diri dan kepuasan kerja. Keempat tujuan tersebut dapat digunakan sebagai kriteria untuk menentukan keberhasilan penyelenggaraan sekolah.<sup>18</sup> Pendapat senada dikemukakan Shrode Dan Voich, bahwa tujuan utama manajemen adalah produktivitas dan kepuasan.<sup>19</sup>

Secara lebih rinci Husaini Usman, menjelaskan tujuan dari manajemen pendidikan adalah:

- 1) Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAIKEM)
- 2) Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.
- 3) Terpenuhinya salah satu dari 4 kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan (tertunjangnya kompetensi profesional sebagai pendidik dan tenaga kependidikan sebagai manajer).
- 4) Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
- 5) Terbekalnya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan (tertunjangnya profesi sebagai manajer atau konsultan manajemen pendidikan).
- 6) Teratasinya masalah mutu pendidikan.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup>Mulyono, *Op. Cit.*, h. 54

<sup>18</sup>Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 17

<sup>19</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 15

<sup>20</sup>Husaini Usman, *Op. Cit.*, h. 8

Sedangkan menurut Hadari Nawawi, tujuan manajemen pendidikan adalah “meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan kegiatan operasional kependidikan dalam mencapai tujuan pendidikan.”<sup>21</sup> Khumaidi Tohar bahkan berpendapat bahwa untuk mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas diperlukan manajemen pendidikan yang dapat memobilisasi segala sumber daya pendidikan.<sup>22</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa tujuan dari manajemen pendidikan yaitu agar segala usaha kerjasama dalam mendayagunakan berbagai sumber (manusia dan nonmanusia) dapat berjalan secara teratur, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian dapat dipahami bahwa manajemen pendidikan sangat diperlukan dalam meningkatkan mutu pendidikan baik kualitas maupun kuantitas. Dengan adanya manajemen yang baik dalam suatu pendidikan, maka pendidikan akan berjalan dengan terencana, terkoordinir, teratur, terawasi, terkendali, sehingga kendala-kendala yang dapat menghambat pencapaian tujuan dapat terdeteksi dan diatasi dengan baik, dan selanjutnya semua hal tersebut berguna dalam pencapaian tujuan pendidikan itu sendiri agar lebih efektif dan efisien. Jadi masalah manajemen pendidikan adalah masalah yang sangat berperan dalam proses penyelenggaraan pendidikan baik sebagai sarana maupun alat penataan bagi komponen pendidikan lainnya.

Hal-hal yang harus diimplementasikan dalam manajemen pendidikan, adalah mengimplementasikan berbagai kegiatan dari manajemen pendidikan itu sendiri yang meliputi:

---

<sup>21</sup> Hadari Nawawi, *Op. Cit.*, h. 12

<sup>22</sup> Khumaidir Tohar, *Manajemen Peserta Didik dalam Menghadapi Kreatifitas Anak*, <http://www.Manajemenpendidikan.net> (10 Juni 2017)

- 1) Kegiatan merencanakan (*planning*), yaitu menentukan apa yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) Kegiatan mengorganisasikan (*organizing*), yaitu membagikan dan menetapkan tugas-tugas kepada anggota kelompok, mendelegasikan kekuasaan dan menetapkan hubungan-hubungan antara kelompok kerja yang satu dengan yang lain.
- 3) Kegiatan menggerakkan (*actuating*), yaitu kegiatan pemimpin dalam menggerakkan kelompok secara efektif dan efisien ke arah pencapaian tujuan.
- 4) Kegiatan pengawasan (*controlling*) yaitu pengawasan dan pengendalian agar organisasi dapat berjalan sesuai dengan rencana, dan tidak menyimpang dari arah semula.<sup>23</sup>

Menurut pendapat Engkoswara dalam mengimplementasikan manajemen pendidikan, hal-hal yang harus dilakukan meliputi kegiatan sebagai berikut: 1) merencanakan, 2) mengorganisasikan, 3) memimpin, dan 4) mengendalikan.<sup>24</sup> Dari rangkaian kegiatan ini dapat disimpulkan bahwa proses manajemen meliputi: 1) merencanakan, 2) mengorganisasikan, 3) memimpin, 4) mengendalikan.

### 1) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah "penentuan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan."<sup>25</sup> Prayudi Atmosudirjo mengemukakan rumusan perencanaan adalah "menentukan dan merumuskan segala apa yang dituntut oleh situasi dan kondisi pada badan usaha atau unit organisasi yang kita pimpin."<sup>26</sup> Pendapat lain memperinci pengertian perencanaan adalah "pemilihan dari sejumlah alternatif tentang penetapan prosedur pencapaian serta perkiraan sumber yang dapat disediakan untuk mencapai tujuan

---

<sup>23</sup>*Ibid.*

<sup>24</sup>Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 94

<sup>25</sup> Jawahir Tanthowi, *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al Quran*, (Jakarta: Pustaka Al Husna, 1983),h. 65

<sup>26</sup>Prayudi Atmosudirjo, *Dasar-Dasar Administrasi dan Office Management*, (Jakarta, 1976), h. 110



tersebut.”<sup>27</sup> Sedangkan menurut Husaini Usman perencanaan adalah ”proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya yang dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan.”<sup>28</sup>

Dari beberapa pengertian di atas dapat dipahami bahwa yang disebut perencanaan ialah kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Dari definisi ini perencanaan mengandung unsur-unsur: 1) sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, 2) adanya proses, 3) hasil yang ingin dicapai, dan 4) menyangkut masa depan dalam waktu tertentu. Berdasarkan pengertian tersebut, maka tujuan dari implementasi kegiatan perencanaan dalam manajemen pendidikan adalah untuk:

- a) Standar pengawasan yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya.
- b) Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan.
- c) Mengetahui siapa saja yang terlibat (struktur organisasinya), baik kualifikasinya maupun kuantitasnya.
- d) Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan.
- e) Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga dan waktu.
- f) Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan.
- g) Menyeraskan dan memadukan beberapa subkegiatan.
- h) Mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui.
- i) Mengarahkan pada pencapaian tujuan.<sup>29</sup>

Adapun manfaat perencanaan adalah sebagai berikut:

- a) Standar pelaksanaan dan pengawasan
- b) Pemilihan berbagai alternatif terbaik
- c) Penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan

---

<sup>27</sup> Suryosubroto, *Op. Cit.*, h. 22

<sup>28</sup> Husaini Usman, *Op. Cit.*, h. 49

<sup>29</sup> *Ibid.*, h. 47-48

- d) Menghemat pemanfaatan sumber daya organisasi
- e) Membantu manager menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan
- f) Alat memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait
- g) Alat meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti.<sup>30</sup>

Lingkup implementasi manajemen pendidikan pada kegiatan perencanaan adalah: a) perencanaan kurikulum, b) perencanaan kepeserta didikan, c) perencanaan keuangan, d) perencanaan prasarana dan sarana, e) perencanaan kepegawaian, f) perencanaan layanan khusus, g) perencanaan hubungan masyarakat, h) perencanaan proses pembelajaran dan fasilitasnya, i) perencanaan ketatausahaan sekolah.<sup>31</sup>

## 2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah menyusun hubungan perilaku yang efektif antar personalia, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien dan memperoleh keputusan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas dalam situasi lingkungan yang ada guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu.<sup>32</sup> Pendapat lain mendefinisikan pengorganisasian adalah "keseluruhan proses untuk memilih dan memilah orang-orang serta mengalokasikan prasarana dan sarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam rangka mencapai tujuan."<sup>33</sup> Dari beberapa definisi di atas dapat dipahami bahwa pengorganisasian adalah tindakan penyatuan yang terpadu, utuh dan kuat di dalam suatu wadah kelompok atau organisasi. Hal ini dilakukan sesuai dengan pembagian tugas, yang berbeda-beda akan tetapi menuju dalam satu titik arah, tindakan ini dilakukan agar anggota atau personel dapat bekerja dengan baik dan memiliki rasa kebersamaan serta tanggung jawab.

---

<sup>30</sup> *Ibid.*, h. 48

<sup>31</sup> Suryosubroto, *Op. Cit.*, h. 23

<sup>32</sup> Mulyono, *Op. Cit.*, h. 27

<sup>33</sup> Suryosubroto, *Op. Cit.*, h. 24

Wujud dari implementasi kegiatan pengorganisasi ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan. Tujuan dan manfaat implementasi kegiatan pengorganisasian dalam manajemen pendidikan adalah untuk:

- 1) mengatasi terbatasnya kemampuan, kemauan dan sumber daya yang dimilikinya dalam mencapai tujuannya, 2) mencapai tujuan secara lebih efektif dan efisien karena dikerjakan bersama-sama, 3) wadah memanfaatkan sumber daya dan teknologi bersama-sama, 4) wadah mengembangkan potensi dan spesialisasi yang dimiliki seseorang, 5) wadah mendapatkan jabatan dan pembagian kerja, 6) wadah mengelola lingkungan bersama-sama, 7) wadah mencari keuntungan bersama-sama, 8) wadah menggunakan kekuasaan dan pengawasan, 9) wadah mendapatkan penghargaan, 10) wadah memenuhi kebutuhan manusia yang semakin banyak dan kompleks, 11) wadah menambah pergaulan, dan 12) wadah memanfaatkan waktu luang.<sup>34</sup>

Mengimplementasikan kegiatan pengorganisasian dalam manajemen pendidikan ini ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu:

- a) Organisasi itu mempunyai tujuan yang jelas
- b) Tujuan organisasi dipahami oleh setiap anggota organisasi
- c) Tujuan organisasi harus dapat diterima oleh setiap orang dalam organisasi, Adanya kesatuan arah dari berbagai bagian organisasi
- d) Adanya kesatuan perintah
- e) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang dalam melaksanakan tugasnya
- f) Adanya pembagia tugas yang jelas
- g) Struktur organisasi harus disusun sesederhana mungkin
- h) Pola dasar organisasi harus relatif permanen
- i) Adanya jaminan terhadap jabatan-jabatan dalam organisasi
- j) Adanya balas jasa yang setimpal yang diberikan kepada setiap anggota organisasi
- k) Penempatan orang yang bekerja dalam organisasi itu sesuai dengan kemampuannya.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Husaini Usman, *Op. Cit.*, h. 127

<sup>35</sup> Suryosubroto, *Op. Cit.*, h. 25

### 3) *Actuating* (Menggerakkan)

*Actuating* adalah "kegiatan memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personal, baik secara struktural maupun fungsional, agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan."<sup>36</sup> Pendapat lain mendefinisikan *actuating* adalah "suatu fungsi pembimbing dan pemberian pimpinan serta penggerakkan orang agar kelompok itu suka dan mau bekerja."<sup>37</sup> Suharsimi Arikunto memberikan pengertian *actuating* adalah: "penjelasan, petunjuk serta pertimbangan dan bimbingan terhadap para petugas yang terlibat, baik secara struktural maupun fungsional agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan lancar."<sup>38</sup> Sedangkan syekh Mahmud Hawari menyebut *actuating* dengan *direction*, beliau merumuskan sebagai berikut: *At Taujih* atau *direction* adalah: pimpinan selalu memberikan jalan petunjuk atau ilmu pengetahuan, serta memperingatkan, terhadap anggota, buruh atau karyawan guna mencapai tujuan yang sebenarnya."<sup>39</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut kegiatan *actuating* dapat berbentuk sebagai berikut:

- a) Memberikan dan menjelaskan perintah
- b) Memberikan petunjuk melaksanakan suatu kegiatan
- c) Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan/kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi.
- d) Memberikan kesempatan ikut serta meyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing.

---

<sup>36</sup>Hadari Nawawi, *Op. Cit.*, h. 36

<sup>37</sup>Soekarno, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Telaga Bening, tt), h. 92

<sup>38</sup>Hadari Nawawi, *Op. Cit.*, h. 25

<sup>39</sup>Jawahir Tanthowi, *Op. Cit.*, h. 75

- e) Memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien.<sup>40</sup>

Berdasarkan pengertian dan bentuk kegiatan *actuating*, maka dapat dipahami bahwa yang melaksanakan kegiatan *actuating* biasanya adalah pimpinan organisasi. Untuk itu pimpinan organisasi harus memiliki kemampuan dalam melakukan kegiatan *actuating*.

#### 4) *Controlling* (Mengawasi dan Mengendalikan)

*Controlling* adalah "kegiatan mengukur tingkat efektifitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan metode dan alat tertentu dalam usaha mencapai tujuan."<sup>41</sup> Pendapat lain mendefinisikan *controlling* adalah "proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut."<sup>42</sup> Pendapat lain mengartikan *controlling* adalah "kegiatan atau proses untuk mengetahui hasil pelaksanaan, kesalahan, kegagalan untuk diperbaiki dan kemudian dan mencegah terulangnya kembali kesalahan itu begitu pula mencegah sehingga pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang ditetapkan."<sup>43</sup>

Tujuan dan manfaat *controlling* adalah:

- a) Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan.
- b) Mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidakadilan.
- c) Mendapatkan cara-cara yang lebih baik atau membina yang telah baik.
- d) Menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi, dan akuntabilitas organisasi.

---

<sup>40</sup>Hadari Nawawi, *Op. Cit.*, h. 43

<sup>41</sup>*Ibid.*, h. 40

<sup>42</sup>Husaini Usman, *Op. Cit.*, h. 400

<sup>43</sup>Arifin Abdurrahman, *Kerangka Pokok-Pokok Manajemen Umum*, (Jakarta: Ihtiar Baru, 1986), h. 99

- e) Meningkatkan kelancaran operasi organisasi.
- f) Meningkatkan kinerja organisasi.
- g) Memberikan opini atas kinerja organisasi.
- h) Mengarahkan manajemen untuk melaksanakan koreksi atas masalah-masalah pencapaian kinerja yang ada.
- i) Menciptakan terwujudnya pemerintah yang bersih.<sup>44</sup>

Ruang lingkup *controlling* adalah: 1) pemantauan, 2) penilaian, dan 3) pelaporan.<sup>45</sup> Adapun langkah-langkah dalam implementasi kegiatan pengendalian adalah: pemeriksaan, penyampaian pertanggung jawaban, pengecekan dan pengumpulan informasi untuk diolah dan diinterpretasikan berdasarkan perbandingan dengan tujuan yang hendak dicapai sebagai standar ukur keberhasilan.<sup>46</sup> Pemantauan yang dimaksud adalah memantau kegiatan yang dilakukan personal, metode, peralatan, aspek perencanaan, pengorganisasian, pemberian bimbingan dan pengarahan, koordinasi, komunikasi dan pada kegiatan pengendalian itu sendiri.<sup>47</sup> Sedangkan penilaian yang dimaksud adalah mengadakan penilaian terhadap kompetensi personal, keterampilan dan menggunakan metode, penggunaan peralatan yang disediakan, sikap pribadi personal yang melaksanakan beban kerja, hasil kerja, dan penilaian terhadap seluruh aspek atau proses manajemen.<sup>48</sup> Pelaporan yang dimaksud adalah memberikan laporan baik secara tertulis maupun lisan tentang apa-apa yang telah dipantau dan hasil penilaian yang kemudian hasil laporan tersebut ditindaklanjuti, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja organisasi.

---

<sup>44</sup>Husaini Usman, *Op. Cit.*, h. 400-401

<sup>45</sup>*Ibid.*, h. 407

<sup>46</sup>Hadari Nawawi, *Op. Cit.*, h. 45

<sup>47</sup>*Ibid.*, h. 43

<sup>48</sup>*Ibid.*, h. 45

*Controlling* merupakan proses terakhir yang ditempuh dalam kegiatan manajerial, setelah *planning*, *organization*, dan *actuating*. Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa *controlling* merupakan proses pengamatan atau memonitor dan mengendalikan kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan berjalan sesuai rencana untuk mencapai tujuan.

*Controlling* menjadi sangat strategis sekali apabila setiap orang dalam organisasi harus menyadari pentingnya pengawasan dan pengendalian agar tidak terjadi penyimpangan. Namun perlu digarisbawahi bahwa nilai-nilai Islam mengajarkan secara mendasar mengenai pengawasan tertinggi atau perbuatan dan usaha manusia baik secara individual maupun secara organisator adalah Allah SWT. Pengawasan dari Allah SWT adalah terletak pada sifat Allah yang Maha Mengetahui dan Maha Melihat. Allah menegaskan dalam surat an-Nisa' ayat 135:

قَرِيبِينَ الْوَالِدِينَ أَوْ أَنْفُسِكُمْ عَلَىٰ وَلِيِّ اللَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ قَوْمٍ كُنُوءًا أَمْنُوا الَّذِينَ يَتَأْتِيهَا  
مُعْرَضُونَ أَوْ تَلَوْنَ أَوْ إِن تَعَدُّوا أَنَّهُمْ أَوْ تَتَّبِعُوا فَلَا بَإِذْنِ اللَّهِ فَالْقِسْطِ أَوْ غَنِيًّا يَكُنْ . إِن وَالِأ  
خَيْرًا تَعْمَلُونَ بِمَا كَانَ اللَّهُ فَاِنَّ ۚ

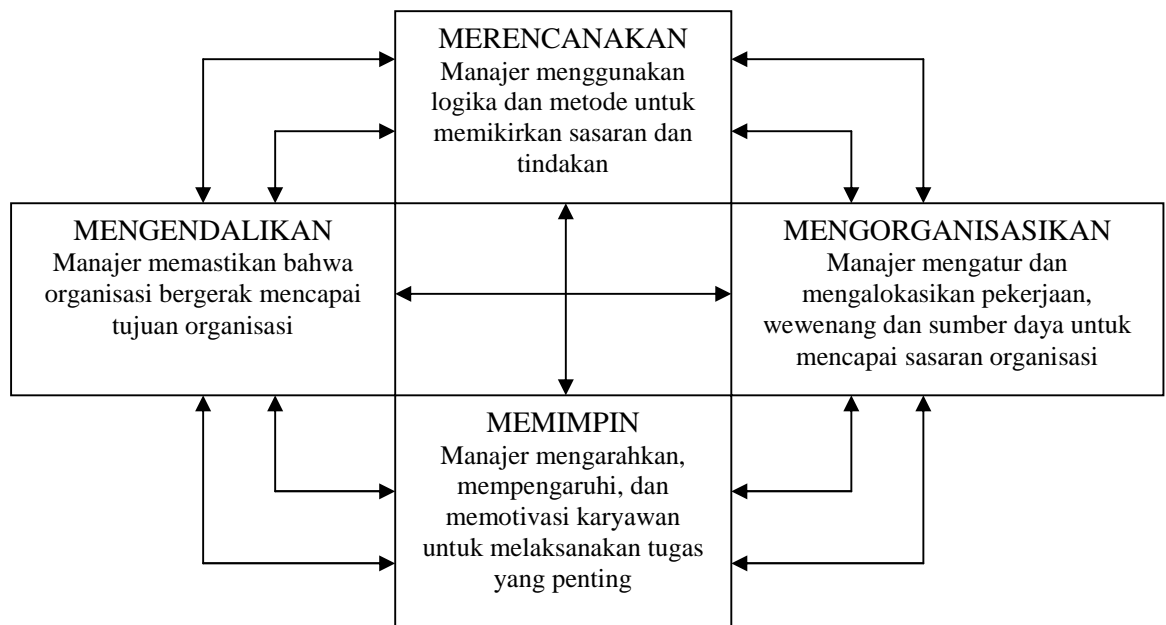
Artinya: ” Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi Karena Allah biarpun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapa dan kaum kerabatmu. jika ia Kaya ataupun miskin, Maka Allah lebih tahu kemaslahatannya. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu Karena ingin menyimpang dari kebenaran. dan jika kamu memutar balikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, Maka Sesungguhnya Allah adalah Maha mengetahui segala apa yang kamu kerjakan.” (An-Nisa’: 135)<sup>49</sup>

*Controlling* yang pertama dan utama ialah Allah. Maka jika ada kesadaran moral yang tinggi dari setiap orang yang tentang kehadiran Allah dalam setiap

<sup>49</sup> Depag RI., *Al-Quran dan Terjemahannya*, (Semarang: Toha Putra, 2007), h. 131

waktu dan kesempatan serta pada setiap tempat di manusia beraktivitas, maka penyimpangan akan dapat dihindari. Apa yang direncanakan akan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah, mendayagunakan sumber daya material sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi.

Keempat kegiatan dalam manajemen pendidikan tersebut, memiliki hubungan saling keterkaitan satu sama lain menjadi satu kesatuan yang utuh dalam mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien serta optimal. Berikut gambaran proses manajemen dalam lingkup *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*.



Gambar 2.1 Proses Manajemen<sup>50</sup>

<sup>50</sup>Engkoswara dan Aan Komariah, *Op. Cit.*, h. 94



## b. Kinerja Organisasi

Kata kinerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja.<sup>51</sup> Dan dalam istilah ilmu manajemen, pengertian kinerja hampir sama.<sup>52</sup> Menurut Rivai, pengertian kinerja yaitu: 1) melakukan, menjalankan dan melaksanakan; 2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar, 3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, dan 4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.<sup>53</sup>

Menurut E. Mulyasa, pengertian kinerja adalah “segala upaya yang dilakukan dalam mencapai tujuan.”<sup>54</sup> Kirkpatrick dan Nixon mengartikan kinerja sebagai ukuran kesuksesan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (direncanakan) sebelumnya.<sup>55</sup> Harris, Meintyre, Littleton dan Long mengatakan bahwa kinerja adalah: perilaku yang menunjukkan kompetensi yang relevan dengan tugas yang realistis dan gambaran perilaku difokuskan kepada konteks pekerjaan yaitu perilaku diwujudkan untuk memperjelas deskripsi-deskripsi kerja menentukan kinerja yang akan memenuhi kebutuhan organisasi yang diinginkan.<sup>56</sup> Menurut Uhar Suharsaputra, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai dan dapat

---

<sup>51</sup>Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 503

<sup>52</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 179

<sup>53</sup>Rivai, *Performance Apraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 14

<sup>54</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 126

<sup>55</sup>Syaiful Sagala, *Op. Cit.*, h. 179

<sup>56</sup>*Ibid.*, h. 180

diperlihatkan melalui kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan, dan komunikasi yang baik.<sup>57</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kinerja merupakan sebuah hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (input). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Adapun pengertian organisasi menurut Armosudiro adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang / beberapa orang yang disebut atasan dan seorang / sekelompok orang yang disebut dengan bawahan.<sup>58</sup> Dengan demikian pengertian kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.<sup>59</sup> Menurut Baban Sobandi, kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact*.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup>Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), h. 147

<sup>58</sup>ArmosudiroPradjudi, *Konsep Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), h. 12

<sup>59</sup> Surjadi, *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*,(Bandung: Refika Aditama, 2009), h. 7

<sup>60</sup> Baban Sobandi, dkk.,*Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah*, (Bandung: tp, 2006), h. 176

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa yang dimaksud dengan kinerja organisasi adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kerjanya. Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. Jadi, kinerja organisasi adalah hasil kerja yang didapatkan di dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian kinerja organisasi merupakan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan program/kebijakan/visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengertian kinerja organisasi ini merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Untuk itu, diperlukan beberapa informasi tentang kinerja organisasi. Informasi tersebut dapat digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini, sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Untuk mengukur kinerja organisasi cukuplah sulit karena bersifat multidimensional yang dikarenakan *stakeholder* memiliki kepentingan yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Oleh karena itu menurut Agus Dwiyanto, indikator kinerja organisasi publik adalah sebagai berikut:

- 1) Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dan *output*.

- 2) Kualitas layanan

Kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi

publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat sering kali tersedia secara mudah dan murah yang dapat diperoleh dari media massa dan diskusi publik.

3) Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja organisasi publik karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas sangat diperlukan dalam pelayanan publik karena hal tersebut merupakan bukti kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

4) Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

5) Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih rakyat, dengan sendirinya akan selalu mempresentasikan kepentingan rakyat.<sup>61</sup>

Berdasarkan pendapat tersebut, maka untuk mengukur kinerja organisasi terdiri dari produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Produktivitas dari suatu organisasi dapat dilihat dari rasio input dan output, kualitas layanan dapat dilihat dari sumber daya manusia dan kepuasan masyarakat, responsivitas dapat dilihat dari prosedur dan keinginan masyarakat, responsibilitas dapat dilihat dari tanggung jawab dan administrasi pelayanan sedangkan akuntabilitas dapat dilihat dari ukuran target yang dicapai.

---

<sup>61</sup> Agus Dwiyanto, *Mewujudkan Good Governanace Melalui Pelayanan Publik*. (Yogyakarta Gajah Mada: University Perss, 2008), h. 50 – 51

### c. Kinerja Madrasah

Apabila dihubungkan dengan madrasah, maka yang dimaksud dengan kinerja madrasah adalah kesediaan para personal madrasah untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dan sesuai pula dengan hasil yang diharapkan.<sup>62</sup> Pendapat lainnya menjelaskan pengertian kinerja madrasah adalah sesuatu atau prestasi yang dicapai madrasah atau prestasi yang diperlihatkan madrasah. Dengan kata lain kinerja madrasah merupakan kemampuan kerja madrasah.<sup>63</sup>

Menurut Budi Suhardiman, kinerja madrasah adalah prestasi yang telah dicapai madrasah yang bersangkutan. Prestasi tersebut meliputi prestasi di bidang akademik dan non akademik. Prestasi tersebut sebagai hasil kerja kepala madrasah, guru, staf, penjaga, komite sekolah, dan unsur lain yang ada di sekolah.<sup>64</sup> Pendapat lainnya mendefinisikan kinerja madrasah adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seluruh warga madrasah di lembaga dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan kelembagaan (madrasah).<sup>65</sup> Pendapat lainnya mendefinisikan kinerja madrasah adalah hasil kerja keras madrasah dalam mewujudkan tujuan strategik yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan serta kontribusinya terhadap perkembangan masyarakat.<sup>66</sup>

---

<sup>62</sup>Syaiful Sagala, *Op. Cit.*, h. 183

<sup>63</sup>Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), h. 149

<sup>64</sup>*Ibid.*

<sup>65</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Kinerja Sekolah*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Dan Menengah Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, 2005), h. 4

<sup>66</sup>Akdon, *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 166

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kinerja madrasah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hasil prestasi atau hasil kerja yang dicapai madrasah yang dapat diukur baik secara kualitatif maupun kuantitatif, serta menggambarkan sejauh mana madrasah telah berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkannya. Selain itu, kinerja juga menunjukkan seberapa baik pelaksanaan tugas dan tanggung jawab seluruh personal madrasah dalam upaya menciptakan tujuan madrasah.

Sebagaimana dijelaskan di dalam Al-Quran bahwa kinerja yang baik akan mendapatkan hasil yang baik sesuai dengan kinerja yang dilakukannya:

سَعَىٰ مَا إِلَّا لِأَنفُسِنَا لَيْسَ وَأَنَّ

Artinya: “dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya”. (QS. An-Najm: 39).<sup>67</sup>

يَعْمَلُونَ عَمَّا يَغْفِلُونَ رُبُّكَ وَمَا عَمِلُوا مِمَّا دَرَجَاتُ لِكُلِّ

Artinya: “dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan”. (QS. Al-An’am: 132).<sup>68</sup>

Kinerja madrasah dalam laporan *Joint Legislative Audit and Review Commission* yang berjudul *Review of Factor and Practices Associated with School Performance in Virginia*, dirujuk sebagai *academic achievement* atau prestasi akademis.<sup>69</sup> Prestasi akademis disimpulkannya sebagai *a strong predictor* untuk kinerja sekolah. Sebagaimana yang dikemukakan Berry pada tabel berikut:

<sup>67</sup>Departemen Agama RI., *Op. Cit.*, 421

<sup>68</sup>*Ibid.*, h. 115

<sup>69</sup>Joint Legislative Audit and Review Commission, *Review of Factor and Practices Associated with School Performance in Virginia*, 2004, h. 5

Tabel 2.1  
*Performance Measures for school environments*<sup>70</sup>

| <b><i>Focus</i></b>             | <b><i>Educational Performance Measures</i></b>   |
|---------------------------------|--|
| <i>Students</i>                 | <i>Absenteeism</i><br><i>Chronic Schedule Changes</i><br><i>Disciplinary Classroom Behavior</i><br><i>Health and Accident Reports</i><br><i>Health Behaviors</i><br><i>Risk Behaviors</i><br><i>Academic Achievement (Long Term Study)</i><br><i>Attitudes</i><br><i>Perception of the School Environment</i><br><i>Experience of Violence/Theft/haraament</i> |
| <i>Teachers and other staff</i> | <i>Absenteeism</i><br><i>Reports of Disruptive Classroom Behavior</i><br><i>Health and accident reports</i><br><i>Health Behaviors</i><br><i>Attitudes</i><br><i>Perception of the school environment</i>  |
| <i>School Organizations</i>     | <i>School Climate</i><br><i>Organizational Health Inventory</i><br><i>School Health Questionnaire</i><br><i>PTA Budget</i><br><i>Parent Perceptions of the school Environment</i><br><i>Parent Reports of Violent/Disruptive behavior</i>  |

Pada tabel tersebut, dapat dipahami bahwa ukuran kinerja untuk lingkungan sekolah dapat dilihat dari 3 (tiga) aspek yaitu peserta didik, guru dan pegawai, dan organisasi sekolah. *Pertama*, pada aspek peserta didik pengukuran kinerja sekolah dilihat dari kehadiran/keaktifan, ketekunan/konsisten terhadap jadwal, kedisiplinan, laporan kesehatan, prestasi akademik, sikap belajar, perilaku, persepsi terhadap lingkungan sekolah, dan pengalaman terhadap keadaan yang terjadi dalam proses belajar. *Kedua*, aspek guru dan pegawai, kinerja sekolah dapat diukur berdasarkan kehadiran, laporan pelaksanaan pembelajaran di kelas,

<sup>70</sup>Michael A. Berry, *Educational Performance, Environmental Management, and Cleaning Effectiveness in School Environments*, 2001, h. 4

laporan kesehatan, sikap, persepsi terhadap lingkungan sekolah, dan pengalaman terhadap keadaan yang terjadi pada proses pembelajaran. *Ketiga*, aspek organisasi sekolah, kinerja pendidikan dapat diukur berdasarkan iklim sekolah, laporan kemajuan sekolah, anggaran, persepsi orangtua terhadap lingkungan sekolah, dan laporan orangtua terhadap kejadian/peristiwa kekerasan di sekolah.

### **1) Peserta Didik**

Pengukuran kinerja sekolah pada aspek peserta didik dilihat dari kehadiran/keaktifan, ketekunan/konsisten terhadap jadwal, kedisiplinan, laporan kesehatan, prestasi akademik, sikap belajar, perilaku, persepsi terhadap lingkungan sekolah, dan pengalaman terhadap keadaan yang terjadi dalam proses belajar.

#### **a) Keaktifan**

Keaktifan berasal dari kata aktif yang berarti giat bekerja, berusaha.<sup>71</sup> Keaktifan yang dimaksud di sini adalah peserta didik selalu berusaha untuk mengikuti semua kegiatan pembelajaran baik jiwa dan raganya. Artinya, peserta didik senantiasa hadir dan aktif dalam kegiatan pembelajaran tidak hanya jasmaninya tetapi juga rohaninya. Sebagaimana yang dikemukakan Oemar Hamalik bahwa, “keaktifan adalah suatu kegiatan/aktifitas atau segala sesuatu yang dilakukan atau kegiatan-kegiatan yang terjadi baik fisik maupun non fisik. Aktifitas tidak hanya ditentukan oleh aktifitas fisik semata, tetapi juga ditentukan oleh aktifitas non fisik, seperti mental, intelektual, dan emosional.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup>Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), h. 731

<sup>72</sup>Oemar Hamalik, *Pendekatan Belajar CSBA*, (Jakarta, PT. Rineka Cipta, 2005), h. 21.



Oemar Hamalik setelah mengadakan penyelidikan, menyimpulkan terdapat 177 macam kegiatan peserta didik yang meliputi aktivitas jasmani dan aktivitas jiwa, antara lain sebagai berikut:

- (1) *Visual activities*, membaca, memperhatikan gambar, demonstrasi, percobaan, pekerjaan orang lain, dan sebagainya
- (2) *Oral activities*, menyatakan, merumuskan, bertanya, memberi saran, mengeluarkan pendapat, mengadakan interview, diskusi, interupsi, dan sebagainya.
- (3) *Listening activities*, mendengarkan: uraian, percakapan, diskusi, musik, pidato, dan sebagainya.
- (4) *Writing activities*, menulis: cerita, karangan, laporan, tes angket, menyalin, dan sebagainya.
- (5) *Drawing activities*, menggambar, membuat grafik, peta, diagram, pola, dan sebagainya.
- (6) *Motor activities*, melakukan percobaan, membuat konstruksi, model, mereparasi, bermain, berkebun, memelihara binatang, dan sebagainya.
- (7) *Mental activities*, mengangap, mengingat, memecahkan masalah, menganalisis, melihat hubungan, mengambil keputusan, dan sebagainya.
- (8) *Emotional activities*, menaruh minat, merasa bosan, gembira, berani, tenang, gugup, dan sebagainya.<sup>73</sup>

Keaktifan siswa dalam menjalani proses belajar mengajar merupakan salah satu kunci keberhasilan pencapaian tujuan dalam pendidikan. Aktivitas merupakan asas terpenting dari asas didaktik karena belajar sendiri merupakan suatu kegiatan dan tanpa adanya kegiatan tidak mungkin seseorang itu belajar.

Aktivitas sendiri tidak hanya aktivitas fisik saja tetapi juga aktivitas psikis. Aktivitas fisik adalah siswa giat aktif dengan anggota badan, membuat sesuatu, bermain ataupun bekerja, ia tidak hanya duduk dan mendengarkan. Aktivitas psikis adalah peserta didik yang daya jiwanyabekerja sebanyak-banyaknya atau banyak berfungsi dalam rangka pengajaran.

---

<sup>73</sup>Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 45

**b) Ketekunan**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia tekun diartikan dengan rajin, keras hati, atau bersungguh-sungguh.<sup>74</sup> Orang yang bersifat tekun ditunjukkan dengan kesungguhan dalam berusaha dan tetap bersemangat dalam menjalankan segala sesuatu. Jika menghadapi rintangan yang menghadang, orang yang tekun dan tidak mudah menyerah. Ketekunan diartikan dengan kuat atau tidak mudah putus asa. Orang yang bersifat tekun berarti tidak mudah menyerah meskipun banyak hambatan yang harus dihadapi. Keyakinan bahwa usaha yang dilakukan akan menuai hasil dan tidak sia-sia, selalu dimiliki oleh orang yang tekun.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa antara sifat tekun dan ulet memiliki hubungan yang tidak dapat dipisahkan. Keduanya harus ditunjukkan dengan sikap sungguh-sungguh dan tidak mudah menyerah. Ketekunan dan keuletan merupakan salah satu syarat yang harus dimiliki oleh seseorang untuk meraih kesuksesan dalam hidup. Jika kerja keras, ketekunan, dan keuletan yang telah kita lakukan, ternyata belum membuahkan hasil yang memuaskan, tetap bersabar. Orang yang tekun dan ulet memiliki kepercayaan diri dalam menjalankan sesuatu, tidak mudah menyerah.

---

<sup>74</sup>Depdikbud, *Op. Cit.*, h. 996

### c) **Kedisiplinan**

Disiplin adalah patuh terhadap suatu peraturan dengan kesadaran sendiri untuk terciptanya tujuan itu.<sup>75</sup> Sedangkan menurut Amir Daien Indrakusuma menyebutkan bahwa disiplin merupakan kesediaan untuk mematuhi peraturan-peraturan dan larangan-larangan. Kepatuhan disini bukan hanya patuh karena adanya tekanan-tekanan dari luar, melainkan kepatuhan yang didasari oleh adanya kesadaran tentang nilai dan pentingnya peraturan-peraturan dan larangan tersebut.<sup>76</sup> Disiplin adalah latihan pikiran, perasaan, kehendak dan watak, latihan pengembangan dan pengendalian perasaan, pikiran, kehendak dan watak untuk melahirkan ketaatan dan tingkah laku yang teratur.<sup>77</sup> Jadi kedisiplinan merupakan hal mentaati tata tertib disegala aspek kehidupan, baik agama, budaya, pergaulan, sekolah, dan lainlain. Dengan kata lain, kedisiplinan merupakan kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku individu yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.

Keberhasilan dalam suatu usaha atau dalam mencapai cita-cita akan tergantung kepada sikap disiplinnya. Orang yang berdisiplin akan berperilaku apa yang seharusnya diperbuat, tidak mengada-ada, tidak dilebih-lebihkan tetapi juga tidak dikurangi dari keadaan yang sebenarnya. Diam tepat pada pijakannya, melangkah tepat gerakannya, melaju sesuai arahnya. Sikap disiplin dapat dilakukan untuk setiap perilaku, seperti disiplin dalam belajar, disiplin dalam beribadah, disiplin dalam bekerja, dan disiplin dalam beraktivitas lainnya. Dari

---

<sup>75</sup>Subari, *Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 164

<sup>76</sup> Amir Daien Indrakusuma, *Pengantar Ilmu Pendidikan*, (Malang: Usaha Nasional, 2003, h. 142.

<sup>77</sup>Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 2002), h. 104

beberapa definisi diatas, menunjukkan bahwa kedisiplinan merupakan ketaatan dan kepatuhan pada peraturan yang dilakukan dengan rasa senang hati, bukan karena dipaksa atau terpaksa.

#### **d) Laporan Kesehatan**

Laporan kesehatan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah adanya laporan kesehatan dari peserta didik. Peserta didik melaporkan semua kesehatan fisik maupun psikis peserta didik. Hasil dari laporan tersebut akan sangat berguna dalam mencapai tujuan pembelajaran. Peserta didik yang memiliki catatan laporan kesehatan yang lengkap dan rinci dapat diambil tindakan-tindakan yang dapat membantunya belajar dengan baik sesuai dengan laporan kesehatannya tersebut. Oleh karena itu laporan kesehatan peserta didik sangatlah penting dimiliki dan dicatat dengan rapi dan teliti oleh pihak sekolah maupun peserta didik itu sendiri.

#### **e) Prestasi Akademik**

Saiful Bahri Djamarah menyatakan bahwa prestasi merupakan apa yang telah dapat diciptakan, hasil pekerjaan, hasil yang menyenangkan hati yang diperoleh dengan jalan keuletan kerja.<sup>78</sup>Sementara itu pendapat lainnya menjelaskan pengertian prestasi akademik adalah hasil dari suatu yang telah dikerjakan, diciptakan, baik secara individual maupun kelompok.<sup>79</sup>menurut Slameto, prestasi akademik merupakan suatu perubahan yang dicapai seseorang setelah mengikuti proses belajar.<sup>80</sup>Berdasarkan pada konsep pengertian, maka

---

<sup>78</sup>Syaiful Bahri Djamarah, *Psikologi Belajar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 20

<sup>79</sup>*Ibid.*

<sup>80</sup>Slameto, *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 10

yang dimaksud prestasi akademik dalam penelitian ini adalah usaha belajar yang dilakukan seseorang agar dapat mencapai tujuan secara optimal yang dinyatakan melalui suatu pencapaian.

#### **f) Sikap Belajar**

Menurut Bruno sikap adalah kecenderungan yang relatif menetap untuk bereaksi dengan cara baik atau buruk terhadap orang atau barang tertentu.<sup>81</sup> Adapun menurut Oemar Hamalik, sikap merupakan tingkat afektif yang positif atau negatif yang berhubungan dengan psikologis, positif dapat diartikan senang, sedangkan negatif berarti tidak senang atau menolak.<sup>82</sup> Noeng Muhadjir mendefinisikan sikap merupakan ekspresi afek seseorang pada obyek sosial tertentu yang mempunyai kemungkinan rentangan dari suka sampai tak suka. Obyek-obyek sosial tersebut dapat beraneka ragam, mungkin orang, mungkin tingkah laku orang, mungkin lembaga kemasyarakatan, atau lainnya.<sup>83</sup> Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa yang dimaksud dengan sikap adalah suatu kecenderungan perilaku seseorang akibat dari responnya terhadapnya sesuatu yang menghasilkan perasaan suka atau tidak suka, keyakinan, dan tindakan tertentu.

---

<sup>81</sup>Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Rosdakarya, 2008), h. 120

<sup>82</sup>Ramayulis, *Psikologi Agama*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2013), h. 110

<sup>83</sup>Noeng Muhadjir, *Pengukuran kepribadian: telaah konsep dan teknik penyusunan test psikometri dan skala sikap*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1992), h. 95

### **g) Perilaku**

Dalam pengertian umum, perilaku adalah segala perbuatan atau tindakan yang dilakukan oleh makhluk hidup. Sebagaimana yang dikemukakan Syaaf bahwa perilaku juga sering diartikan sebagai tindakan atau kegiatan yang ditampilkan seseorang dalam hubungannya dengan orang lain dan lingkungan disekitarnya.<sup>84</sup> Pada hakekatnya perilaku adalah aktivitas atau kegiatan nyata yang ditampilkan seseorang yang dapat diamati secara langsung maupun yang tidak langsung, dan diamati melalui sikap dan tindakan. Namun ini berarti bahwa bentuk perilaku hanya dapat dilihat dari sikap atau tindakan saja. Perilaku merupakan suatu reaksi psikis seseorang terhadap lingkungannya dalam bentuk aktif dan tindakan nyata dan bentuk pasif atau tindakan tidak nyata. Jadi dapat disimpulkan bahwa perilaku adalah tindakan atau perbuatan seseorang yang dapat diamati secara langsung oleh orang lain dan timbul akibat rangsangan dari lingkungan sekitar.

### **h) Persepsi terhadap Lingkungan Sekolah**

Persepsi adalah interpretasi manusia terhadap lingkungan melalui proses informasi yang diterima. Menurut Bennet persepsi adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya melalui indera, dan tiap-tiap orang dapat memberikan arti yang berbeda. Ini dapat dipengaruhi oleh: (1) Tingkat pengetahuan dan pendidikan seseorang, (2) faktor pada pemersepsi dan atau pihak pelaku persepsi, (3) faktor obyek atau target yang

---

<sup>84</sup> Syaaf ZR, *Bahan Ajar : Konsep dan Teori-Teori Perilaku dalam Bidang Keselamatan dan Kesehatan Kerja*, (Depok : FKM UI, 2006), h. 112

dipersepsikan dan (4) faktor situasi dimana persepsi itu dilakukan. Dari pihak pelaku persepsi dipengaruhi oleh karakteristik pribadi seperti sikap, motivasi, kepentingan atau minat, pengalaman dan pengharapan.

Berdasarkan definisi di atas, secara umum persepsi merupakan suatu proses yang didahului oleh penginderaan yaitu merupakan proses diterimanya stimulus oleh individu melalui alat reseptornya. Proses itu tidak berhenti sampai di situ saja, melainkan stimulus diteruskan ke pusat susunan syaraf yaitu otak dan terjadilah proses psikologis sehingga individu dapat menyadari apa yang ia lihat, apa yang ia dengar dan sebagainya. Dari proses itulah kemudian individu mengalami proses persepsi.

### **i) Pengalaman Belajar**

Pengalaman belajar yang dimaksud dalam penelitian ini adalah, berbagai kegiatan yang dilakukan peserta didik selama mengikuti atau melaksanakan kegiatan belajar. Pengalaman belajar ini dapat berupa aktivitas fisik dan psikis, meliputi keaktifan dalam bertanya dan mengemukakan pendapat, kegiatan diskusi dan pratikum, mendemonstrasikan sesuatu materi, dan pengalaman belajar lainnya yang dilakukan peserta didik.

### **2) Guru dan Pegawai**

Kinerja sekolah pada aspek guru dan pegawai dapat diukur berdasarkan kehadiran, laporan pelaksanaan pembelajaran di kelas, laporan kesehatan, sikap, persepsi terhadap lingkungan sekolah, dan pengalaman terhadap keadaan yang terjadi pada proses pembelajaran.

**a) Kehadiran**

Kehadiran guru merupakan salah satu bentuk kedisiplinan guru. Guru yang memiliki kedisiplinan yang tinggi akan ditunjukkan dari absensi dan kehadirannya dalam setiap proses pembelajaran peserta didik. Guru yang malas-malasan, selalu datang terlambat, hanya memberikan tugas saja setelah itu meninggalkan kelas, merupakan salah satu faktor yang dapat menghambat tercapainya tujuan pembelajaran dengan baik. Oleh karena itu, kehadiran guru merupakan salah satu indikator kinerja madrasah. Semakin baik kehadiran guru, maka kinerja madrasah menunjukkan kualitas yang baik pula.

**b) Laporan Pelaksanaan Pembelajaran di Kelas**

Salah satu tugas guru adalah menyiapkan laporan pelaksanaan pembelajaran dalam bentuk silabus, RPP, hasil kemajuan belajar peserta didik secara tertulis. Sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran, guru harus telah menyiapkan silabus dan RPP yang berisi rencana tujuan, materi, metode, dan evaluasi pembelajaran yang akan dilakukan guru sesuai dengan karakteristik peserta didik. Setelah itu guru harus menuliskan bagaimana proses pembelajaran yang telah dan diikuti peserta didik dalam jurnal kegiatan pembelajaran. Semua laporan pelaksanaan pembelajaran di kelas tersebut, merupakan upaya untuk memantau proses dan hasil pembelajaran sehingga dapat segera diperbaiki atau dikembangkan sesuai dengan laporan yang ada.



**c) Laporan Kesehatan**

Guru merupakan tombaknya pembelajaran, karena guru merupakan salah satu sumber belajar peserta didik. Walaupun peserta didik dapat belajar melalui sarana belajar lainnya, namun kehadiran guru tidak dapat ditiadakan. Interaksi guru dan peserta didik, peserta didik dapat belajar dan mengenal kehidupan berinteraksi dan berkomunikasi. Oleh karena itu perlu kiranya guru selalu melaporkan kesehatannya pada pihak sekolah, sehingga dapat diberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan perkembangan kesehatannya tersebut.

**d) Sikap/Perilaku**

Guru merupakan teladan bagi peserta didik. Segala sikap dan perilaku guru akan ditiru atau menjadi teladan bagi peserta didik. Oleh karena itu guru harus memiliki sikap dan perilaku yang baik dan patut diteladani peserta didiknya. Guru harus mampu memajemen emosinya agar tidak mengeluarkan emosi secara berlebihan yang tidak patut ditiru peserta didik. Perilaku guru juga harus mampu menunjukkan akhlak yang terpuji baik di dalam kelas, sekolah, maupun di luar lingkungan sekolah.

**e) Persepsi terhadap Lingkungan Sekolah**

Persepsi guru dan pegawai terhadap lingkungan sekolah sangatlah penting karena akan berpengaruh terhadap aktivitas pembelajarannya. Guru yang menganggap lingkungan sekolah mendukung kegiatan pembelajarannya akan dapat memanfaatkan lingkungan sekolah sebagai sarana belajar. Guru akan selalu

berusaha menciptakan dan menjaga lingkungan sekolah yang kondusif agar dapat mendukung setiap aktivitas pembelajaran peserta didik.

#### **f) Pengalaman selama Pembelajaran**

Pengalaman guru selama pembelajaran dapat menjadi pengajaran bagi guru tersebut untuk terus berlatih mencapai kemampuan yang optimal. Semakin banyak kesulitan dan hambatan yang ditemuinya selama pembelajaran, maka akan semakin upaya-upaya kreatif dan inovatif yang dapat dilakukannya dalam mengatasi berbagai kesulitan dan hambatan tersebut. Hambatan yang dimaksud tidak hanya berasal dari peserta didik, juga dari dalam diri guru itu sendiri yang berhubungan dengan pembelajaran yang dilaksanakannya.

### **3) Organisasi Sekolah**

Kinerja pendidikan pada aspek organisasi sekolah dapat diukur berdasarkan iklim sekolah, laporan kemajuan sekolah, anggaran, persepsi orangtua terhadap lingkungan sekolah, dan laporan orangtua terhadap kejadian/peristiwa kekerasan di sekolah.

#### **a) Iklim Sekolah**

Litwin dan Stringer menjelaskan, iklim sekolah didefinisikan secara bervariasi oleh para ahli sebagai hasil dari persepsi subyektif terhadap sistem formal, gaya informal kepala sekolah, dan faktor lingkungan penting lainnya yang mempengaruhi sikap, kepercayaan, nilai dan motivasi individu yang

berada pada sekolah tersebut.<sup>85</sup> Namun demikian dari beberapa variasi definisi iklim sekolah tersebut apabila ditelaah lebih mendalam, maka akan mengerucut dalam tiga pengertian. Pertama, iklim sekolah didefinisikan sebagai kepribadian suatu sekolah yang membedakan dengan sekolah yang lain. Kedua, iklim sekolah didefinisikan sebagai suasana di tempat kerja yang mencakup berbagai norma yang kompleks, nilai, harapan, kebijakan dan prosedur yang mempengaruhi pola perilaku individu dan kelompok. Ketiga, iklim sekolah didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap kegiatan, praktik dan prosedur serta persepsi tentang perilaku yang dihargai, didukung dan diharapkan dalam suatu organisasi.

#### **b) Laporan Kemajuan Sekolah**

Setiap sekolah harus memiliki laporan kemajuan sekolah, karena menjadi acuan dalam mengevaluasi keberhasilan dalam mencapai visi dan misi sekolah. Laporan kemajuan sekolah ini tidak hanya dalam bentuk laporan akademik prestasi belajar peserta didik, melainkan juga laporan ketercapaian tujuan masing-masing divisi yang telah direncanakan sebelumnya, misalnya laporan keuangan, laporan kegiatan ekstrakurikuler peserta didik, laporan administrasi guru dan pegawai, dan laporan ketercapaian target-target sekolah lainnya dalam kurun waktu beberapa tahun.

#### **c) Anggaran**

Anggaran adalah suatu alat perencanaan dan pengendalian yang efektif di

---

<sup>85</sup>Ilhan Gunbayi, *School Climate and Teacher's Perceptions on Climate Factors : esearch Into Nine Urban High Schools*, (The Turkish Online Journal of Educational Technology(TOJET), 2007), h. 1

dalam organisasi, yang bersifat jangka pendek biasanya mencakup periode satu tahun. Anggaran memiliki dua peran penting di dalam sebuah organisasi, yaitu pertama berperan sebagai alat perencanaan dan kedua berperan sebagai alat pengendalian. Sebagai sebuah rencana tindakan, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan organisasi atau unit organisasi dengan cara membandingkan hasil yang sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika hasil yang sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika hasil sesungguhnya berbeda secara signifikan dari rencana, tindakan tertentu harus diambil untuk melakukan revisi yang perlu terhadap rencana.

#### **d) Persepsi Orangtua terhadap Lingkungan Sekolah**

Persepsi orangtua terhadap lingkungan sekolah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah cara pandang orangtua terhadap lingkungan sekolah dalam mendukung pembelajaran peserta didik. Semakin baik persepsi orangtua, maka dukungan orangtua dalam menjaga dan mengembangkan lingkungan sekolah yang kondusif akan semakin tinggi pula. Dukungan tersebut tidak hanya dimaksud dalam bentuk materi tetapi juga immateri. Dukungan materi yang diberikan orangtua dapat berupa sumbangan dari orangtua untuk meningkatkan lingkungan sekolah yang kondusif. Dukungan immateri yang dimaksud peran orangtua peserta didik dalam menjaga lingkungan sekolah lebih kondusif, aman, tentram, dan nyaman bagi peserta didik untuk belajar.

#### e) Laporan Orangtua terhadap Kejadian di Sekolah

Orangtua harus bekerjasama dengan sekolah dalam mengawasi perkembangan peserta didik ketika di rumah. Apabila mendapatkan gejala-gejala yang kurang baik pada peserta didik, maka orangtua harus segera melaporkannya kepada pihak sekolah, sehingga dapat diambil beberapa tindakan untuk mengantisipasi gejala tersebut agar tidak menghambat perkembangan belajar peserta didik.

#### d. Manajemen Kinerja Madrasah

Terdapat beberapa pandangan pakar tentang pengertian manajemen kinerja. Menurut Bacal, manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasannya langsung.<sup>86</sup> Pendapat lainnya dikemukakan Amstrong yang lebih melihat manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.<sup>87</sup> Adapun menurut Wibowo, manajemen kinerja adalah gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup>Wibowo, *Op. Cit.*, h. 8

<sup>87</sup>*Ibid.*

<sup>88</sup>*Ibid.*, h. 9

Pendapat lainnya mendefinisikan manajemen kinerja dengan pengertian sebagai berikut:

- 1) Ditinjau dari bunyi kalimatnya, Manajemen Kinerja ini berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk “merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan”.
- 2) Karena program ini mencantumkan kata manajemen, seluruh kegiatan yang dilakukan dalam sebuah “proses manajemen” harus terjadi dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, kemudian tahap pembuatan rencana, pengorganisasian, penggerakan/pengarahan dan akhirnya evaluasi atas hasilnya.
- 3) Secara teknis program ini dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yaitu “kinerja dalam bentuk apa dan yang seperti bagaimana” yang ingin dicapai. Karena yang menjadi obyek adalah kinerja manusia, maka bentuk yang paling umum adalah kinerja dalam bentuk “*produktifitas*” sumber daya manusia.<sup>89</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat dari definisi dan arti manajemen kinerja tersebut dapat dipahami bahwa sebuah program manajemen kinerja pada dasarnya adalah sebuah proses dalam manajemen sumberdaya manusia (MSDM). Selain itu, penggunaan istilah “manajemen” dalam nama program tersebut mempunyai implikasi bahwa kegiatan tersebut harus dilaksanakan sebagai sebuah proses manajemen yang umum, yaitu dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran dan diakhiri dengan evaluasi. Karena yang menjadi obyek adalah kinerja manusia, maka bentuk yang paling umum adalah kinerja dalam bentuk “*produktifitas*” sumber daya manusia.

Manajemen kinerja dapat memberikan keuntungan ke berbagai pihak, baik manajer, pegawai, maupun perusahaan. Menurut Wibowo manfaat *kinerja bagi organisasi* antara lain:

---

<sup>89</sup> S. RukyAchmad, *Sistem Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT. Gramedia PustakaUtama, 2002), h. 6

Manfaat *manajemen kinerja bagi manajer* antara lain: mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang, menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan non finansial bagi staf, mengusahakan dasar untuk membantu pegawai yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan atasan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi. Sedangkan manfaat *manajemen kinerja bagi individu* antara lain: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk bekerja dengan baik, membantu untuk mengembangkan kemampuan kerja, menggunakan waktu sebaik mungkin, menjadi landasan untuk pengukuran kinerjanya.<sup>90</sup>

Berdasarkan pendapat tersebut dipahami bahwa tujuan manajemen kinerja yaitu untuk meningkatkan kinerja organisasi, tim dan individu dalam suatu keterkaitan, agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dalam kurun waktu tertentu. Sebagaimana yang dikemukakan Ruky bahwa tujuan manajemen kinerja dalam suatu organisasi adalah:

- 1) Meningkatkan prestasi kerja karyawan baik secara individu maupun secara kelompok sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan organisasi. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar prestasi yang harus dicapai dan meneliti serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu yang ditetapkan.
- 2) Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas. Dengan kata lain, peningkatan produktifitas sumberdaya manusia secara keseluruhan diusahakan dicapai melalui peningkatan prestasi kerja karyawan secara perorangan (individu).
- 3) Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi mereka.
- 4) Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna. Pada gilirannya usaha ini akan membantu organisasi untuk mempunyai pasokan tenaga yang cakap dan terampil yang cukup untuk pengembangan organisasi dimasa depan.

---

<sup>90</sup>Wibowo, *Op. Cit.*, h. 10

- 5) Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gaji atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
- 6) Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya. Dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka dan dengan demikian diharapkan bahwa proses penilaian prestasi kerja akan mengeratkan hubungan antara atasan dengan bawahan.<sup>91</sup>

Adapun Bacal menyebutkan keuntungan atau manfaat manajemen kinerja adalah:

- 1) Bagi Manajer
  - a) Mengurangi perlunya manajer ikut terlibat dalam semua hal (manajemen mikro).
  - b) Menghemat waktu dengan membantu para karyawan mengambil keputusan sendiri, dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan dengan benar.
  - c) Mengurangi kesalahpahaman yang menghabiskan waktu diantara para staf tentang siapa yang bertanggung jawab atas apa.
  - d) Mengurangi frekuensi situasi dimana kita tidak memiliki informasi pada saat kita membutuhkannya.
  - e) Mengurangi pelbagai kesalahan (dan terulangnya hal itu) dengan membantu kita serta staf kita mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan ataupun inefisiensi.
- 2) Bagi Karyawan
  - a) Membantu para karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa itu harus dikerjakan.
  - b) Memberikan kewenangan kekuasaan untuk membuat keputusan sehari-hari.
  - c) Memberi kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
  - d) Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja, seperti sumberdaya yang tidak memadai.
- 3) Bagi Organisasi
 

Organisasi akan bekerja lebih efektif bila tujuan-tujuan organisasi, unit-unit kerja yang lebih kecil dan tanggung jawab kerja setiap karyawan semuanya terhubungkan. Bilamana orang-orang dalam organisasi memahami bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan, semangat dan produktivitas biasanya meningkat.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> S. RukyAchmad, *Op. Cit.*, h. 20 – 21

<sup>92</sup> RobertBacal, *Performance Management*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 6 – 10



Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dipahami bahwa program manajemen kinerja adalah bagian dari sebuah skenario besar program pengembangan SDM dan pengembangan manajemen. Secara singkat yang dimaksud manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan kepentingan-kepentingan individu sehingga bisa untuk memastikan bahwa antara tujuan individu dan organisasi sama. Atau dengan kata lain manajemen kinerja madrasah adalah bagaimana mengelola pekerjaan seseorang dalam suatu kegiatan madrasah.

## **2. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah**

### **a. Hakikat Kepala Madrasah**

Kepala madrasah mendapat sebutan bermacam-macam. Ada yang menyebut guru kepala (head teacher atau head master), kepala madrasah (principal), kepala madrasah yang mengajar (teaching principal), kepala madrasah pensupervisi (supervising principal), direktur (director), administrator (administrator), pemimpin pendidikan (educational leadership).<sup>93</sup> Penyebutan yang berbeda ini menurut Marno disebabkan adanya kriteria yang mensyaratkan kompetensi profesional kekepalamadrasah.<sup>94</sup> Untuk itu secara umum istilah kepala madrasah adalah pengelola lembaga pendidikan yang bisa meliputi kepala madrasah, direktur akademi, ketua madrasah tinggi, rektor institusi atau universitas, kiai pesantren, dan sebagainya.<sup>95</sup>

---

<sup>93</sup>Imron Arifin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Malang: Grasindo, 1998), h. 44-45

<sup>94</sup>Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditana, 2008), h. 34

<sup>95</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 285

Berdasarkan beberapa istilah tersebut dapat dipahami bahwa kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan, atau lebih konkretnya sebagai pemimpin lembaga pendidikan, apapun jenis dan coraknya. Sebab, mereka membawahi atau mengendalikan orang banyak sebagai bawahan yang secara struktural maupun tradisional mengikuti langkah-langkah pemimpinnya dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan, mulai dari tahap perencanaan hingga tahap evaluasi.

Dengan demikian kepala madrasah merupakan pihak yang paling penting dalam lembaga pendidikan. Mereka yang memiliki wewenang mengendalikan lembaga pendidikan dan menentukan arah atau strategi pengelolaan serta pengembangan lembaga tersebut.<sup>96</sup> Dalam pelaksanaan pendidikan, pihak lainnya memang terlibat, akan tetapi kewenangan paling besar berada di tangan kepala madrasah mengingat kapasitasnya sebagai pemimpin.

Menurut H. Fayol yang dikutip oleh Nanang Fattah, kepala madrasah harus memiliki syarat-syarat seperti sehat, cerdas, setia, jujur, berpendidikan dan berpengalaman.<sup>97</sup> GR. Terry yang dikutip oleh Nanang Fattah juga mengemukakan syarat-syarat yang harus dimiliki kepala madrasah yaitu: kekuatan, kestabilan emosi, kemampuan hubungan manusiawi, dorongan pribadi, keterampilan berkomunikasi, kecakapan mengajar, kecakapan bergaul dan kemampuan teknis.<sup>98</sup> Sedangkan menurut Ordwey Teed yang dikutip oleh Nanang Fattah sifat kepala madrasah adalah penuh energi, semangat mencapai tujuan,

---

<sup>96</sup>*Ibid.*, h. 286

<sup>97</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 89

<sup>98</sup>*Ibid.*

memiliki gairah kerja, ramah, jujur punya keahlian teknis, mampu mengambil keputusan, cerdas, punya keahlian, mengajar, punya keyakinan.<sup>99</sup>

Menurut Sulthon Masyhudi, syarat-syarat yang secara konsisten melekat pada para kepala madrasah antara lain: rasa tanggung jawab, perhatian untuk menyelesaikan tugas, enerjik, tepat, berani mengabil resiko, orisinil, percaya diri, terampil mengendalikan stress, mampu mempengaruhi dan mampu mengkoordinasikan usaha pihak lain dalam rangka mencapai tujuan lembaga.<sup>100</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka kepala madrasah yang mampu melaksanakan perannya sebagai pimpinan harus memiliki syarat sebagai berikut: 1) Memiliki pengetahuan yang luas dan keterampilan, 2) bijaksana dan adil, 3) disiplin dan berwibawa, 4) berani mengambil keputusan dan bertanggung jawab, 5) terbuka dan ramah, 6) memiliki kestabilan emosi, 7) selalu bekerjasama. Syarat-syarat tersebut harus dimiliki kepala madrasah, karena dalam mencapai dan meningkatkan mutu pendidikan di madrasah-madrasah mutlak ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi. Itu artinya kepala madrasah harus bersikap kreatif dan proaktif terhadap tuntutan perubahan efektif dan berorientasi pada perbaikan mutu. Dan itu semua menuntut kepala madrasah memiliki berbagai keahlian atau kompetensi untuk menjalankan upaya perbaikan mutu madrasahnyanya.

Ada beberapa peran yang harus dilakukan kepala madrasah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, yaitu:

---

<sup>99</sup>*Ibid.*

<sup>100</sup>HM. Sulthon Masyhudi, dkk., *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), h. 32

- 1) Mengadakan kunjungan kelas
- 2) Mengadakan kunjungan observasi
- 3) Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi peserta didik atau mengatasi problem yang dialami peserta didik
- 4) Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum madrasah.
- 5) Mengadakan pertemuan atau rapat
- 6) Mengadakan diskusi kelompok
- 7) Mengadakan penataran-penataran.<sup>101</sup>

Dengan demikian peranan yang harus dilakukan kepala madrasah yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan adalah sebagai berikut:

- 1) Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan guru madrasah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- 2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan madrasah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar.
- 3) Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode mengajar yang sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- 4) Membina kerja sama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan guru madrasah lainnya.
- 5) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan guru madrasah antara lain dengan mengadakan diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan madrasah, atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- 6) Membina hubungan kerja sama antara madrasah dengan POMG dan instansi lain dalam peningkatan mutu pendidikan para peserta didik.<sup>102</sup>

Allah SWT menjelaskan pula bahwa peranan seorang pemimpin adalah memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk dengan penuh kesabaran kepada orang-orang yang dipimpinnya agar dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik, sebagaimana diterangkan dalam surat As Sajadah ayat 24 dan Al-Baqarah ayat 213:

---

<sup>101</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 120

<sup>102</sup>*Ibid.*, h. 119

يُوقِنُونَ بِمَا يَتَّبِعُونَ وَكَانُوا صَابِرِينَ وَالْمَا بِأَمْرِنَا يَهْدُونَ أَيْمَةً مِنْهُمْ وَجَعَلْنَا

Artinya: ”dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami”. (QS. As-Sajadah: 24)<sup>103</sup>

بِالْحَقِّ الْكِتَابَ مَعَهُمْ وَأَنْزَلَ وَمُنذِرِينَ مُبَشِّرِينَ النَّبِيِّنَ اللَّهُ فَبَعَثْنَا حِدَّةً أُمَّةً النَّاسِ كَانُوا  
جَاءَتْهُمْ مَا بَعْدَ مِنْ أَوْتُوهُ الَّذِينَ إِلَّا فِيهِ اِخْتَلَفُوا مَا فِيهِ اِخْتَلَفُوا فِيمَا النَّاسِ بَيْنَ لِيَحْكُمَ بِهِ  
ي وَاللَّهُ بِأَذْنِهِ الْحَقِّ مِنْ فِيهِ اِخْتَلَفُوا الْمَاءِ آمَنُوا الَّذِينَ اللَّهُ فَهَدَىٰ بَيْنَهُمْ بَغْيًا الْبَيِّنَاتِ

مُسْتَقِيمٍ صِرَاطٍ إِلَىٰ إِيْشَاءٍ مِنْ يَهْدِي

Artinya: ”manusia itu adalah umat yang satu. (setelah timbul perselisihan), Maka Allah mengutus Para Nabi, sebagai pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka kitab yang benar, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. tidaklah berselisih tentang kitab itu melainkan orang yang telah didatangkan kepada mereka Kitab, Yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkann itu dengan kehendak-Nya. dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus.” (QS. Al-Baqarah: 213)<sup>104</sup>

Berdasarkan pendapat tersebut, maka peranan utama kepala madrasah adalah memantapkan sebuah visi untuk organisasi tersebut dan mengkomunikasikan, mengkoordinir, dan memotivasi serta bekerjasama dengan para bawahannya untuk mencapai tujuan sesuai dengan harapan pelanggan dan mutu yang diinginkan. Dengan demikian berdasarkan penjelasan di atas kepala madrasah sebagai pemimpin harus melakukan tugas-tugasnya dengan baik baik sebagai manajer, administrator, pengawas dan pelayanan dalam pengajaran.

<sup>103</sup> Depag RI., *Op. Cit.*, h. 663

<sup>104</sup> *Ibid.*, h. 51

Dengan pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan demikian kepala madrasah akan dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan menciptakan iklim kerja yang memotivasi para guru dan guru lainnya untuk semakin meningkatkan produktifitas dan efektivitas kerjanya dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

### **b. Pengertian Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah**

Kepala madrasah sebagai manajer menempati posisi yang telah ditentukan di dalam organisasi madrasah. Kepala madrasah mempunyai posisi puncak yang memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Rohiat, peran kepala madrasah memiliki dua peran besar dalam melaksanakan tugasnya yaitu sebagai manajer dan sebagai pemimpin. Kedua peran ini menyatu dan melekat pada kepala madrasah.<sup>105</sup>

Bennis dan Drucker menjelaskan bahwa ada perbedaan manajer dengan pemimpin dalam suatu ungkapan populer bahwa manajer adalah menentukan bagaimana mengerjakan sesuatu dengan benar. Sedangkan pemimpin adalah menentukan bagaimana sesuatu yang benar untuk dikerjakan.<sup>106</sup> Adapun menurut Miftah Thoha, manajer adalah orang yang senantiasa memikirkan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan organisasi.<sup>107</sup>

Keterampilan manajerial kepala madrasah adalah kemampuan yang harus dimiliki kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer. Menurut Marno, keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang

---

<sup>105</sup>Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), h. 33

<sup>106</sup>Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 155

<sup>107</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), h. 8

menggerakkan stafnya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ada.<sup>108</sup> Pendapat senada mendefinisikan keterampilan manajerial kepala madrasah adalah kemahiran atau kecakapan yang dimiliki kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer.<sup>109</sup> Pendapat lainnya mendefinisikan keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>110</sup>

Dengan demikian dipahami bahwa yang dimaksud keterampilan manajerial kepala madrasah dalam penelitian ini adalah kemampuan yang dimiliki kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai manajer di madrasah. Keterampilan manajerial ini sangat penting dimiliki kepala madrasah untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai manajer secara efektif dan efisien.

### **c. Indikator Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah**

Keterampilan manajerial yang harus dimiliki kepala madrasah adalah: 1) keterampilan dalam memimpin, 2) keterampilan dalam hubungan insani, 3) keterampilan dalam proses kelompok, 4) keterampilan dalam administrasi personil, 5) keterampilan dalam menilai.<sup>111</sup> Pendapat lain menyebutkan bahwa keterampilan manajerial yang harus dimiliki kepala madrasah adalah:

---

<sup>108</sup>Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditana, 2008), h. 37

<sup>109</sup>*Ibid.*

<sup>110</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 68

<sup>111</sup>Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 128-129

1) keterampilan konseptual yaitu memahami dan mengoperasikan organisasi, 2) keterampilan *interpersonal relationship*, yaitu keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin, 3) keterampilan teknik, yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.<sup>112</sup>

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, penulis menggunakan pendapat yang kedua karena pendapat pertama telah tercakup dalam pendapat kedua. Untuk itu yang menjadi indikator keterampilan manajerial kepala madrasah dalam penelitian ini adalah: 1) keterampilan konsep, 2) keterampilan *interpersonal relationship*, dan 3) keterampilan teknik.

### **1) Keterampilan Konseptual**

Mondy dan Premeaux, menjelaskan bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan dalam memahami ide-ide yang abstrak dan mengaplikasikannya ke dalam situasi tertentu.<sup>113</sup> Sedangkan menurut Mulyono, keterampilan konseptual yaitu memahami dan mengoperasikan organisasi.<sup>114</sup> Pendapat lainnya mendefinisikan keterampilan konseptual adalah kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen atau organisasi.<sup>115</sup> Pendapat yang hampir sama dikemukakan Kadarman dan Yusuf Udaya, bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk

---

<sup>112</sup>Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), h. 151

<sup>113</sup> Mondy and Premeaux, *Management; Concepts, Practices and Skills*, (New Jersey: Prentice Hall Inc Englewood Cliffs, 1995), h. 14

<sup>114</sup> Mulyono, *Loc. Cit.*

<sup>115</sup> Wahyudi, *Op. Cit.*, h. 69



mengkoordinasi, memecahkan masalah, membuat keputusan, dan pembuatan perencanaan.<sup>116</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, keterampilan konseptual merupakan kemampuan mengembangkan gagasan untuk merencanakan, mengkoordinasi, melakukan pengawasan dan memecahkan masalah. Dengan kemampuan konseptual, memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh daripada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompok sendiri.

Secara lebih khusus dalam organisasi pendidikan, keterampilan konseptual adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah untuk melihat madrasah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan madrasah, membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan madrasah dan mengkoordinasikan program secara harmonis.<sup>117</sup>

Berdasarkan pengertian tersebut dipahami bahwa keterampilan konseptual menjadi syarat mutlak dalam memahami persoalan organisasi yang kompleks sehingga dapat diarahkan semua orang mencapai tujuan organisasi dengan tidak mengabaikan tujuan individu dan pemimpin. Artinya, kepala madrasah dengan keterampilan konseptual akan memahami kerumitan dari keseluruhan organisasi, termasuk bagaimana setiap bagian memberikan kontribusi untuk pencapaian tujuan madrasah.

---

<sup>116</sup>Kadarman dan Yusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), h. 65

<sup>117</sup>Wahyudi, *Op. Cit.*, h. 70

Keterampilan konseptual tersebut, aplikasinya dalam fungsi dan kecakapan seorang kepala madrasah sebagai manajerial mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a) Mengetahui bidang tugasnya
- b) Peka atau tanggap terhadap keadaan lingkungannya
- c) Melakukan hubungan antar manusia dengan baik
- d) Mampu melakukan hubungan kerja/komunikasi dengan baik ke dalam maupun ke luar.
- e) Mampu melakukan koordinasi
- f) Mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat
- g) Mampu mengadakan hubungan dengan masyarakat.<sup>118</sup>

Agar kepala madrasah memiliki keterampilan konseptual tersebut, maka kepala madrasah sebagai manajerial harus memiliki:

- a) Kemampuan analisis yang kuat
- b) Penilaian yang akurat
- c) Memiliki kapasitas untuk berpikir strategis
- d) Kemampuan berpikir multidimensional
- e) Intelegensia yang di atas rata-rata tapi tidak harus jenius.<sup>119</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kepala madrasah yang memiliki keterampilan konseptual ditandai dengan memiliki keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijaksanaan, serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk madrasah sebagai lembaga pendidikan. Untuk maksud tersebut kepala madrasah memerlukan konsep-konsep yang didasarkan pada pemahaman tentang organisasi, cara mengatasi masalah, dan mempertahankan serta meningkatkan perkembangan organisasi.

---

<sup>118</sup>Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2010), h.

<sup>119</sup>*Ibid.*

## 2) Keterampilan *Interpersonal Relationship*

Keterampilan *interpersonal relationship* yang dimaksud adalah keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin.<sup>120</sup> Pendapat senada dikemukakan Syafaruddin bahwa keterampilan *interpersonal relationship* adalah kemampuan menjalin kerjasama dengan semua orang dan memahami proses motivasi dalam menjalankan efektivitas kepemimpinan.<sup>121</sup> Menurut Winardi, yang dimaksud dengan keterampilan *interpersonal relationship* adalah kemampuan untuk bekerjasama, berkomunikasi, dan memahami orang-orang di dalam organisasi.<sup>122</sup>

Manurut Handoko, keterampilan *interpersonal relationship* atau disebut juga keterampilan hubungan manusia dalam organisasi adalah kemampuan untuk bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain baik sebagai individu maupun kelompok dengan tujuan agar manajer memperoleh partisipasi secara aktif oleh anggota organisasi dalam pencapaian tujuan.<sup>123</sup> Pendapat yang hampir sama dikemukakan Stoner dan Freeman, bahwa keterampilan *interpersonal relationship* adalah kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami orang lain, dan memotivasi orang lain, baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.<sup>124</sup>

Secara lebih khusus Sutisna, mengartikan keterampilan *interpersonal relationship* dalam organisasi pendidikan adalah kemampuan kepala madrasah untuk mendirikan suatu sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personel

---

<sup>120</sup>Mulyono, *Loc. Cit.*

<sup>121</sup> Syafaruddin, *Op. Cit.*, h. 88

<sup>122</sup> Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 1990), h. 35

<sup>123</sup> Handoko, *Manajemen, Edisi Ke-2*, (Jogjakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UGM, 1992), h. 35

<sup>124</sup> Wahyudi, *Op. Cit.*, h. 72

madrasah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap madrasah dan meningkatkan unjuk kerja guru.<sup>125</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa keterampilan *interpersonal relationship* adalah keterampilan manajer dalam berhubungan dengan manusia untuk bekerjasama, berkomunikasi, dan memahami individu di dalam organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan unjuk kerja karyawan. Oleh karena itu menurut Syafaruddin, kemampuan *interpersonal relationship* kepala madrasah ini dapat dilihat dari:

- a) Mengorganisir dan menentukan peranan bawahan
- b) Menerangkan aktivitas apa yang harus dikerjakan, kapan, di mana dan bagaimana hal itu dilakukan.
- c) Memelihara hubungan antar pribadi dengan membuka saluran komunikasi
- d) Memberi dukungan emosional
- e) Memberi dukungan psikologis
- f) Memudahkan jalan bagi anggota untuk maju.<sup>126</sup>

Adapun menurut Wahyudi perilaku kepala madrasah sebagai manajer yang memiliki keterampilan *interpersonal relationship*, antara lain:

- a) Menunjukkan semangat kerja dan memberikan bimbingan dan bantuan dalam pekerjaan.
- b) Berperilaku menyenangkan, menghormati guru, mempunyai integritas yang tinggi dan tegas dalam mengambil keputusan
- c) Memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi
- d) Memberikan dukungan semangat/moral kerja guru dan bersikap tegas kepada personel madrasah
- e) Mengatur madrasah secara baik
- f) Menggunakan otoritasnya sebagai kepala madrasah dengan penuh keyakinan dan teguh pendirian
- g) Memberikan bimbingan secara individu kepada guru dalam pekerjaan
- h) Menyelesaikan permasalahan
- i) Mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan

---

<sup>125</sup>Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1993), h. 59

<sup>126</sup>Syafaruddin, *Op. Cit.*, h. 89

- j) Menghormati peraturan sekolah, mendisiplinkan siswa dan tidak membebani tugas yang berat kepada guru.<sup>127</sup>

Berdasarkan pengertian tersebut dipahami bahwa keterampilan *interpersonal relationship* dalam organisasi pendidikan atau madrasah adalah kemampuan kepala madrasah untuk bekerjasama, berkomunikasi dengan personel madrasah dalam rangka menciptakan suasana saling percaya terhadap program madrasah dan dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan unjuk kerja guru.

### 3) Keterampilan Teknik

Keterampilan teknik adalah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.<sup>128</sup> George R. Terry berpendapat bahwa keterampilan teknikal adalah keahlian dalam hal menggunakan sesuatu aktivitas spesifik yang meliputi suatu proses, prosedur dan teknik.<sup>129</sup> Handoko menjelaskan bahwa keterampilan teknik adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu seperti akuntansi, permesinan, dan sebagainya.<sup>130</sup> Pendapat lainnya mendefinisikan keterampilan teknik adalah pengetahuan dan kemahiran dalam kegiatan-kegiatan yang menyangkut metode, proses dan prosedur, hal itu meliputi kemampuan untuk mengajarkan keterampilan teknikal kepada bawahannya.<sup>131</sup> Menurut Burhanuddin, keterampilan teknik adalah kemampuan untuk menggunakan pengetahuan,

---

<sup>127</sup> Wahyudi, *Op. Cit.*, h. 73

<sup>128</sup> Mulyono, *Loc. Cit.*

<sup>129</sup> Wahyudi, *Op. Cit.*, h. 75

<sup>130</sup> Handoko, *Op. Cit.*, h. 37

<sup>131</sup> Wahyudi, *Loc. Cit.*

metode dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas secara spesifik.<sup>132</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa keterampilan teknik adalah kemampuan yang harus dimiliki seorang manajer yang berkaitan dengan prosedur, metode, menggunakan alat-alat, teknik-teknik dan proses yang diperlukan untuk melaksanakan tugas khusus serta mampu mengajarkan kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Dalam bidang pendidikan, keterampilan teknik adalah kemampuan kepala madrasah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode termasuk yang bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan.<sup>133</sup> Dengan demikian keterampilan teknik ini sangat penting dimiliki kepala madrasah sebagai manajer sebab ia selalu berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan, terutama para guru. Untuk itu menurut Sutisna, bentuk keterampilan teknik kepala madrasah antara lain:

- a) Kepala madrasah menjalankan supervisi kepada guru di kelas
- b) Kepala madrasah mengevaluasi dan merevisi program pembelajaran guru
- c) Kepala madrasah membuat program pelaksanaan kegiatan pembelajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas dan personel yang ada
- d) Kepala madrasah mengelola program evaluasi siswa
- e) Mengkoordinasikan penggunaan alat pembelajaran
- f) Membantu guru dalam mendiagnosis kesulitan belajar siswa
- g) Mengatur dan mengawasi tata tertib siswa
- h) Menyusun anggaran belanja madrasah
- i) Melaksanakan administrasi madrasah yang menjadi tanggung jawabnya.<sup>134</sup>

---

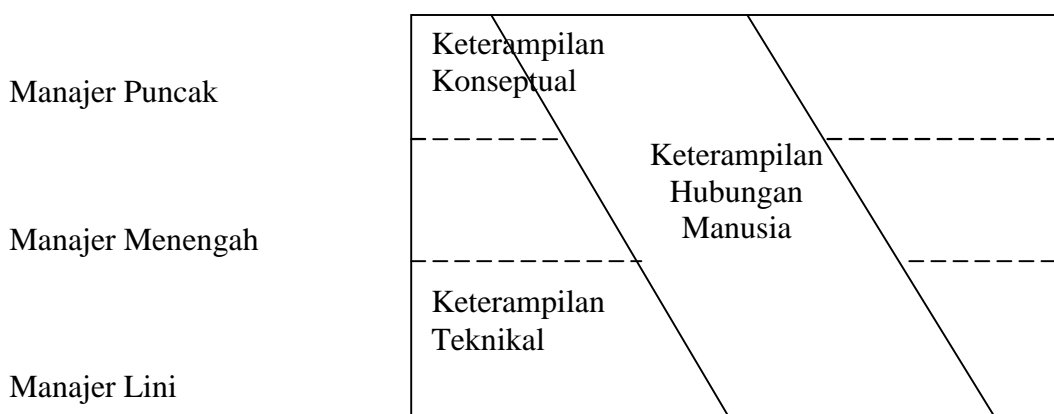
<sup>132</sup>Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 91

<sup>133</sup>Wahyudi, *Loc. Cit.*

<sup>134</sup>Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 2013), h. 60

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dipahami bahwa keterampilan teknik yang diperlukan kepala madrasah sebagai manajer adalah erat kaitannya dengan aplikasi pengetahuan tentang cara pengelolaan kelas, penggunaan metode pembelajaran, teknik evaluasi siswa, teknik pembuatan perangkat pembelajaran, teknik pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan serta teknik mengarahkan dan membina guru-guru di madrasah.

Keterampilan manajerial kepala madrasah diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif. Akan tetapi jenis keterampilan berbeda menurut tingkatan manajer dalam organisasi. Keterampilan teknik sangat penting pada tingkatan manajemen lebih rendah. Pada tingkatan manajemen yang lebih tinggi, keterampilan konseptual lebih diperlukan. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam jenjang kepemimpinan dalam suatu organisasi, keterampilan teknisnya semakin tidak relevan dan sebaliknya keterampilan *interpersonal relationship* semakin dominan. Jika dibuat gambar tingkatan manajemen berdasarkan keterampilan manajerial yang dibutuhkan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2 Tingkatan Manajer Berdasarkan Keterampilan Manajerial<sup>135</sup>

<sup>135</sup>Wahyudi, *Op. Cit.*, h. 68

Berdasarkan gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa kepala madrasah sebagai manajer puncak dalam suatu organisasi sangat memerlukan keterampilan *interpersonal relationship*, yang harus dimiliki semua tingkatan manajer. Kepala madrasah yang baik berdasarkan tingkatan manajer adalah kepala madrasah yang memiliki keterampilan konseptual tinggi selain tentu saja harus memiliki keterampilan hubungan manusia dan teknikal.

### **3. Budaya Organisasi**

#### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya adalah asumsi-asumsi dasar dan keyakinan-keyakinan di antara para anggota kelompok atau organisasi.<sup>136</sup> Budaya diartikan sebagai sikap mental dan kebiasaan lama yang sudah melekat dalam setiap langkah kegiatan dan hasil kerja.<sup>137</sup> Budaya adalah pandangan hidup yang diakui bersama oleh suatu kelompok masyarakat yang mencakup cara berpikir, berperilaku, sikap, nilai-nilai yang tercermin baik dalam wujud fisik maupun abstrak.<sup>138</sup> Budaya adalah pandangan hidup (*way of life*) yang dapat berupa nilai-nilai, norma, kebiasaan, hasil karya, pengalaman, dan tradisi yang mengakar di suatu masyarakat dan memengaruhi sikap dan perilaku setiap orang/masyarakat tersebut.<sup>139</sup>

Menurut Pearce dan Robinson, budaya organisasi adalah sekelompok asumsi penting (yang sering kali tidak dinyatakan jelas) yang dipegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang akan mempengaruhi pendapat dan

---

<sup>136</sup>Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grasindo, 2006), h. 200

<sup>137</sup>Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Andira, 2000), h. 28

<sup>138</sup>Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, (Yogyakarta: Bigraf Publising, 2000), h.

148

<sup>139</sup>Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 98



tindakan dalam organisasi itu.<sup>140</sup> Menurut Davis, budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.<sup>141</sup> Menurut Wibowo, budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi, yang kemudian menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi untuk melaksanakan kinerjanya.<sup>142</sup>

Adapun pengertian budaya organisasi madrasah merupakan gambaran bagaimana seluruh civitas akademika bergaul, bertindak dan menyelesaikan segala urusan di lingkungan madrasahnyanya.<sup>143</sup> Pendapat lainnya mendefinisikan budaya organisasi madrasah adalah nilai-nilai, kepercayaan dan prinsip pokok yang berperan sebagai dasar dan sistem manajemen sekolah.<sup>144</sup> Lebih lanjut Dadang Suhardan menjelaskan bahwa budaya organisasi madrasah menjadi pegangan bagaimana setiap urusan semestinya diselesaikan oleh para anggotanya. Budaya organisasi madrasah merupakan variabel yang mempengaruhi bagaimana anggota kelompok bertindak dan berperilaku. Budaya menjadi pegangan berperilaku dari seluruh anggotanya.<sup>145</sup> Pendapat lainnya mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi sehingga meninggalkan norma-

---

<sup>140</sup>Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h. 483

<sup>141</sup>U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 95

<sup>142</sup>Wibowo, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), h. 16

<sup>143</sup>Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 121

<sup>144</sup>Stephen Robbin, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), h. 728

<sup>145</sup>Dadang Suhardan, *Op. Cit.*, h. 121

norma perilaku organisasi.<sup>146</sup> Pendapat senada dikemukakan Uhar Suharsaputra, yang mendefinisikan budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi/anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari di dalam organisasi.<sup>147</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang menjadi pedoman dan mengatur hubungan antara semua unsur dalam organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggotaanggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Pada penelitian ini budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya madrasah/sekolah. Menurut Deal dan Peterson budaya sekolah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, petugas, administrasi, peserta didik, dan masyarakat sekitar sekolah.<sup>148</sup> Pendapat lainnya mendefinisikan budaya sekolah adalah karakteristik khas sekolah yang dapat diidentifikasi melalui nilai yang dianutnya, sikap yang dimilikinya, kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkannya, dan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh personel sekolah yang membentuk satu kesatuan khusus dari sistem sekolah.<sup>149</sup>

---

<sup>146</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010), h. 67

<sup>147</sup>Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), h. 86

<sup>148</sup> Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2009), h. 308

<sup>149</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op. Cit.*, h. 102

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa budaya sekolah merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi, pemahaman dan harapan-harapan yang diyakini oleh warga sekolah dan dijadikan sebagai pedoman dalam berperilaku serta sebagai pemecahan masalah yang mereka hadapi. Keberadaan budaya sekolah, mampu menjadikan warga sekolah menjalankan kewajiban-kewajiban dan tugas serta mampu menyelesaikan masalah secara konsisten. Adanya nilai, sikap, keyakinan dan lain sebagainya yang terangkum dalam budaya sekolah tentunya akan meningkatkan mutu pendidikan yang diharapkan dalam komunitas sekolah tersebut. Dalam penelitian ini budaya organisasi adalah karakteristik khas sekolah yang dapat diidentifikasi melalui nilai-nilai yang dianut, norma yang diyakini, sikap yang dimiliki, kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkan dan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh personil sekolah yang membentuk suatu kesatuan khusus dari sistem sekolah. Dari sikap dan perilaku setiap anggota organisasi sekolah akan membentuk kebiasaan dan merupakan cerminan tindakan dari seluruh warga sekolah dan menjadi suatu bentuk budaya sekolah tersebut.

#### **b. Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik antara lain sebagai berikut<sup>150</sup>:

- 1) *Collegiality*  
Kolegialitas adalah iklim kesejawatan yang menimbulkan rasa saling hormat menghormati dan menghargai sesama profesi kependidikan.
- 2) *Experimentasi*  
Setiap orang bebas mengeluarkan ide dan kreativitasnya demi kemajuan bersama.
- 3) *High expectation*

---

<sup>150</sup>Dadang Suhardan, *Op. Cit.*, h. 123 – 129

Setiap orang berkeinginan memperoleh prestasi yang tertinggi yang pernah dicapainya.

- 4) *Trust and confidence*  
Setiap orang memiliki kepercayaan dan keyakinan yang kuat bahwa apa yang dilakukannya akan berhasil.
- 5) *Tangibel support*  
Adanya sikap memberikan dukungan dan semangat kepada guru untuk mengembangkan profesi dan keahliannya.
- 6) *Reaching aout to the knowledge bases*  
Sekolah merupakan tempat dimana ilmu pegetahuan dikembangkan secara luas, objektif dan proporsional.
- 7) *Appresiation an recognition*  
Memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi guru yang dicapainya.
- 8) *Caring, celebration and humor*  
Memberi perhatian, saling menghormati, memuji dan memberi penghargaan atas kebaikan seseorang guru di sekolah.
- 9) *Protection of what's important*  
Melindungi dan menjaga kerahasiaan pekerjaan.
- 10) *Involymnt in decision making*  
Melibatkan semua staf sekolah dalam mengambil keputusan sekolah.
- 11) *Traditions*  
Memelihara tradisi yang sudah berjalan lama dan dianggap baik.
- 12) *Honest, open communication.*  
Kejujuran dan keterbukaan di lingkungan sekolah.

Pendapat lainnya mengemukakan karakteristik budaya organisasi meliputi tujuh dimensi, sebagai berikut: 1) konformitas, 2) tanggung jawab, 3) penghargaan, 4) kejelasan, 5) kehangatan, 6) kepemimpinan, dan 7) bakuan mutu.<sup>151</sup> Adapun menurut Saefullah, karakteristik budaya organisasi meliputi: 1) inisiatif individual, 2) toleransi terhadap tindakan berisiko, 3) pengarahan, 4) integrasi, 5) dukungan manajemen, 6) kontrol, 7) identitas, 8) sistem imbalan, 9) toleransi terhadap konflik, dan 10) pola komunikasi.<sup>152</sup>

---

<sup>151</sup>U. Saefullah, *Op. Cit.*, h. 97

<sup>152</sup>*Ibid.*, h. 101

Sementara itu *The Jakarta Consulting Group* mengemukakan dua belas karakteristik budaya organisasi, yaitu

- 1) Kepemimpinan. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budaya organisasinya lemah.
- 2) Inovasi. Dalam mengerjakan tugas-tugas organisasi lebih berorientasi pada pola lama dan memakai metode yang telah teruji atau pada pemberian keleluasaan kepada anggotanya untuk menerapkan cara-cara baru melakukan eksperimen.
- 3) Inisiatif individu. Inisiatif individu meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, yaitu seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam menjalankan tugas, seberapa besar tanggung jawab yang harus dipikul sesuai kewenangannya dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan.
- 4) Toleransi terhadap resiko. Budaya organisasi juga ditandai dengan seberapa jauh sumber daya manusia yang ada didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.
- 5) Pengarahan. Artinya adalah kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumber daya manusia atas hasil kerjanya.
- 6) Integrasi. Yaitu bagaimana unit-unit dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama ditekankan dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antarsumber daya manusia ditanamkan.
- 7) Dukungan manajemen. Dukungan manajemen bermakna seberapa baik para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.
- 8) Pengawasan. Pengawasan meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota organisasi.
- 9) Identitas. Identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasinya secara penuh.
- 10) Sistem penghargaan. Sistem penghargaan berkaitan dengan kenaikan gaji dan promosi sesuai dengan kinerja karyawannya.
- 11) Toleransi terhadap konflik. Toleransi terhadap konflik berarti usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi.
- 12) Pola komunikasi, yaitu komunikasi yang terbatas pada hierarki formal dari setiap organisasi.<sup>153</sup>

---

<sup>153</sup>Uhar Suharsaputra, *Op. Cit.*, h. 94 – 95

Robbins memberikan sepuluh karakteristik utama sebagai pembeda budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Inisiatif individu. Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.
- 2) Toleransi terhadap tindakan berisiko. Sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.
- 3) Arah. Sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- 4) Integrasi. Tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi tersebut didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauhmana para manajer berkomunikasi dengan jelas, memberi bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- 6) Kontrol. Sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- 7) Identitas. Tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesionalnya.
- 8) Sistem imbalan. Tingkat sejauhmana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
- 9) Toleransi konflik. Tingkat sejauhmana pegawai didorong untuk memecahkan konflik dan menerima kritikan secara terbuka.
- 10) Pola-pola komunikasi. Tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.<sup>154</sup>

Sementara itu, pendapat lain yang mengemukakan bahwa terdapat 7 (tujuh) elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan Jerald Greenberg dan Robert A. Baron sebagai berikut:

- 1) *Innovation*, suatu tingkatan dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru.
- 2) *Stability*, bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan, dan berorientasi pada peraturan.
- 3) *Orientation toward people*, merupakan orientasi untuk menjadik jujur, mendukung, dan menunjukkan penghargaan pada hak individual.
- 4) *Result-orientation*, meletakkan kekuatannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan.
- 5) *Easygoingness*, suatu keadaan dimana tercipta iklim kerja bersifat santai dan tenang.

---

<sup>154</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op. Cit.*, h. 108

- 6) *Attention to detail*, dimaksudkan dengan berkepentingan untuk menjadi analitis dan seksama.
- 7) *Collaborative orientation*, merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja secara individual.<sup>155</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepek, guru, petugas admin, siswa, dan masyarakat sekitar sekolah. Budaya sekolah merupakan ciri khas, karakter atau watak, dan citra sekolah tersebut di masyarakat luas. Dengan kata lain bahwa budaya organisasi di sekolah dapat dikatakan sebagai pikiran, kata-kata, sikap, perbuatan, dan hati setiap warga sekolah yang tercermin dalam semangat, perilaku maupun simbol serta slogan khas identitas mereka.

Islam juga mengajarkan tentang budaya organisasi diantaranya adanya pembagian kerja dan struktur organisasi yang jelas dalam surat az-Zukhruf ayat 32:

قَبَعْضَهُمْ وَرَفَعْنَا لَدُنْيَا الْحَيَاةِ فِي مَعِيشَتِهِمْ بَيْنَهُمْ قَسَمْنَا لَكَ رَحْمَتَ يَقْسِمُونَ أَهُمْ  
 تَجْمَعُونَ مِمَّا خَيْرُ رَبِّكَ وَرَحْمَتُ سَخِرَ بَعْضًا بَعْضًا لِيَتَّخِذَ رِجْتِ بَعْضٍ فَوْ

Artinya: “Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan Kami telah meninggikan sebahagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat mempergunakan sebagian yang lain. dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan”. (QS. Az-Zukhruf: 32).<sup>156</sup>

Dengan adanya struktur organisasi maka sistem sosial akan berjalan secara lancar. Dapat dibayangkan jika Allah tidak memperkenalkan dan mengajarkan

<sup>155</sup>Wibowo, *Op. Cit.*, h. 32 – 33

<sup>156</sup>Depag RI., *Op. Cit.*, h. 392

struktur organisasi pada manusia maka kehidupan menjadi tidak dinamis. Hanya saja secara kaidah fakta, struktur organisasi yang membuat dunia dinamis dan bergerak maju. Andaikan di tengah organisasi yang didirikan semua mengklaim menjadi pimpinan, atau sebaliknya jika seluruhnya menyatakan dirinya hanya sebagai karyawan yang dipimpin maka dijamin organisasi tersebut tidak akan pernah berjalan.<sup>157</sup>

Dalam surat As-Shaff ayat 4, Allah SWT juga menjelaskan bahwa organisasi yang baik haruslah mempunyai sistem yang teratur dan tertib untuk mencapai tujuan bersama:

﴿٤﴾ مَرَّصُونَ بُنِينَ كَأَنَّهُمْ صَفَا سَبِيلِهِ فِي يُقَاتِلُونَ الَّذِينَ تَحِبُّ اللَّهُ إِنَّ

Artinya: “ Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”. (QS. As-Shaff: 4).<sup>158</sup>

### c. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi tersebut. Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Berperan sebagai pembatas yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Memberi bentuk identitas bagi para anggota organisasi.
- 3) Mempermudah untuk membangkitkan komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individual.
- 4) Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena budaya merupakan perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan menyediakan standar tentang apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.

<sup>157</sup>Winardi, J., *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2007), h. 94

<sup>158</sup>Depag RI., *Op. Cit.*, 440



- 5) Budaya memberi alasan dan mekanisme kontrol yang mengarahkan dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.<sup>159</sup>

Ahli perilaku organisasi lain menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki tiga macam fungsi, yaitu:

- 1) Budaya organisasi memberikan rasa identitas bagi para anggotanya.
- 2) Budaya organisasi menggerakkan komitmen terhadap misi organisasi.
- 3) Budaya organisasi juga memperjelas dan menerapkan standar perilaku.<sup>160</sup>

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
- 2) Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
- 3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.<sup>161</sup>

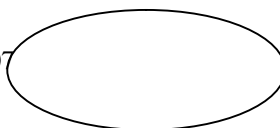
Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut:

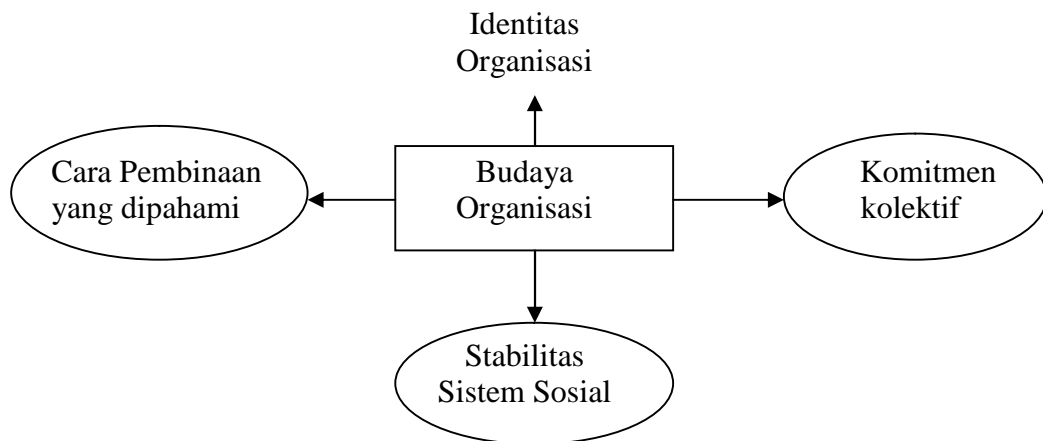
---

<sup>159</sup>Nurkholis, *Op. Cit.*, h. 207

<sup>160</sup>*Ibid.*, h. 208

<sup>161</sup>Wibowo, *Op. Cit.*, h. 45





Gambar 2.3 Fungsi Budaya Organisasi<sup>162</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar yang tepat tentang sesuatu yang harus dikatakan atau dilakukan oleh pegawai. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai. Budaya organisasi akan meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku pegawai.

Lingkungan madrasah, setiap warga madrasah baik kepala madrasah, guru, tenaga administrasi, siswa, komite sekolah mempunyai tata nilai dan norma tersendiri yang diyakininya. Akan tetapi dalam budaya organisasi seseorang dengan latar belakang yang berbeda-besa, kepangkatan yang berbeda, pekerjaan yang berbeda, mempunyai persepsi yang sama tentang karakteristik madrasah. Budaya organisasi akan memberikan warna kebersamaan perilaku dari anggota organisasi. Melalui pedoman yang jelas, fungsi masing-masing fersonal di

---

<sup>162</sup>*Ibid.*

madrasah berada pada satu visi dan misi yang sama sehingga tata nilai dan norma yang ditetapkanpun akan bernuansa sama yang berujung pada rendahnya konflik karena pemahaman yang sama terhadap tujuan madrasah. Bagaimana hubungan antara guru dengan guru, guru dengan kepala madrasah, guru dengan lingkungan dapat bertemu pada satu titik yang menjadi patokan nilai yang dihormati dan dijunjung tinggi oleh komponen-komponen organisasi madrasah tersebut.

#### **4. Komitmen Kerja Guru**

Menurut Morrow, komitmen kerja merupakan sikap seseorang terhadap karirnya karyawan dengan komitmen karir yang tinggi diindikasikan memiliki kebutuhan dan harapan yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, serta lebih termotivasi saat harapannya terpenuhi.<sup>163</sup> Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi.<sup>164</sup>

Menurut Devi Anita, komitmen kerja bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingannya sendiri. Dalam pandangan ini, individu yang memiliki komitmen

---

<sup>163</sup> Chang, Daneil., *An Introduction to industrial and Organizational Psychology*, ( McGraw Hill, San Fransisco, 1999), h. 23

<sup>164</sup> Devi Anita, *Perbedaan Komitmen kerja berdasarkan orientasi peran gender pada karyawan di bidang kerja non tradisional* (Fakultas Psikologi, Universitas Gunadarma, 2007), h. 45

tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya dibandingkan kepentingan pribadi atau kelompoknya.<sup>165</sup>

Bagi individu, dengan komitmen kerja tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasional rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen kerja yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kepentingan organisasi.<sup>166</sup>

Edfan Darlis, berpendapat, bahwa naik atau turunnya kesenjangan anggaran tergantung pada apakah individu memilih untuk mengejar kepentingan diri sendiri atau justru bekerja untuk kepentingan organisasi. Menurut mereka, komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, dan partisipasi anggaran membuka peluang bagi bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran untuk kepentingan mereka jika komitmen karyawan terhadap organisasi berada pada level yang rendah.<sup>167</sup>

Menurut Stephen P. Robbins mendefinisikan bahwa, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen kerja yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Dalam organisasi madrasah guru merupakan tenaga profesional yang berhadapan langsung dengan siswa, maka guru dalam

---

<sup>165</sup> *Ibid*

<sup>166</sup> *Ibid*

<sup>167</sup> Kenneth G. Ryder, *Opcit*

menjalankan tugasnya sebagai pendidik mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap madrasah tempat dia bekerja.<sup>168</sup>

Menurut L. Mathis-John H. Jackson, komitmen kerja adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan.<sup>169</sup> Menurut Griffin, komitmen kerja adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.<sup>170</sup>

Menurut Fred Luthans, komitmen kerja didefinisikan sebagai : 1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, 2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, 3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.<sup>171</sup>

Mowday dalam Sopiah (2008: 156) mendefinisikan komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Komitmen organisasional

---

<sup>168</sup>Stephen P. Robbin, *Prilaku Organisas*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka,( Jakarta, PT Prhenalindo, 1996), h.10

<sup>169</sup> *Ibid.*

<sup>170</sup> *Ibid.*

<sup>171</sup> Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk),EdisiBahasa Indonesia, (Yogyakarta: ANDI, 2006), h. 249

merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi.<sup>172</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja guru adalah kesungguhan yang ada dalam diri guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja guru dalam suatu organisasi sekolah adalah keinginan guru untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi sekolah dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi sekolah dan kualitas pendidikan yang lebih baik.

Menurut Allen dan Meyer, ada tiga dimensi komitmen kerja yaitu :

- a. Komitmen afektif (affective comitment): Keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam pekerjaan/organisasi. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka menginginkannya.
- b. Komitmen berkelanjutan (continuence commitment): Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari pekerjaan/ organisasi. Komitmen di sini dianggap sebagai persepsi harga yang harus dibayar jika karyawan meninggalkan pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka membutuhkannya.

---

<sup>172</sup>Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Andi, 2008), h. 156

- c. Komitmen normatif (normative commitment): Perasaan wajib untuk tetap berada dalam pekerjaan/organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan/organisasi karena mereka merasa wajib untuk melakukannya dan berkaitan dengan moral.<sup>173</sup>

Mowday, Steers dan Porter mengemukakan bahwa, komitmen kerja terdiri dari tiga komponen, yaitu penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi, kesediaan individu untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi serta keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut.<sup>174</sup>

Porter memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen kerja pada diri karyawan :

- a. Berkomitmen pada nilai manusia: Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
- b. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi Anda: Memperjelas misi dan ideologi; berkharisma; menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan; membentuk tradisi,
- c. Menjamin keadilan organisasi: Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif; menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif,

---

<sup>173</sup>Meyer, John. P., Allen, Natelie. J, *Management At Work*. (John Wiley & Sons, Inc., New York, 1990), h. 102

<sup>174</sup>Spector, Paul E, *Industrial and Organizational Psychology : Research and Practice*, (Second Edition, New York, 2000), h. 89

- d. Menciptakan rasa komunitas: Membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama,
- e. Mendukung perkembangan karyawan: Melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan mempromosikan dari dalam; menyediakan aktivitas perkembangan; menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.<sup>175</sup>

Kanter dalam Sopiah juga mengemukakan tiga bentuk komitmen kerja guru/ organisasional, antara lain:

- a. Komitmen berkesinambungan (continuance commitment), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi guru dalam melangsungkan kehidupan organisasi sekolah dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi sekolah.
- b. Komitmen terpadu (cohesion commitment), yaitu komitmen guru terhadap organisasi sekolah sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi sekolah. Ini terjadi karena guru percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.

---

<sup>175</sup>*Ibid*



- c. Komitmen terkontrol (control commitment), yaitu komitmen guru pada norma organisasi sekolah yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya.<sup>176</sup>

Menurut Spector, “Secara umum, komitmen kerja melibatkan keterikatan individu terhadap pekerjaannya. Komitmen kerja merupakan sebuah variabel yang mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan tertentu dalam organisasi”<sup>177</sup> Greenberg & Baron, menyatakan: “Bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap pekerjaan adalah karakteristik pekerjaan, kesempatan akan adanya pekerjaan lain, karakteristik individu serta perlakuan organisasi terhadap karyawan baru”.<sup>178</sup> Greenberg & Baron juga mengemukakan, bahwa komitmen kerja berarti “merefleksikan tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dalam pekerjaannya dan ketidaksediaannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut”.<sup>179</sup>

Berdasarkan berbagai pendapat tentang komitmen dapat penulis simpulkan sebagai berikut : Komitmen kerja merupakan sebuah variabel yang mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan tertentu dalam lembaga (organisasi) dimana orang bekerja. Komitmen dapat juga diartikan sebagai keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi atau lembaga. Komitmen kerja berarti merefleksikan tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dalam pekerjaannya dan ketidaksediaannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut.

---

<sup>176</sup>Sopiah, *Op. Cit.*, h. 158


<sup>177</sup>*Ibid*

<sup>178</sup>Greenberg, Jerald & Baron Robert A, *Behavior in Organizations, Op.cit.*

<sup>179</sup>*Ibid*

Komitmen kerja guru adalah suatu keterkaitan antara diri dan tugas yang diembannya secara tersadar sebagai seorang guru dan dapat melahirkan tanggung jawab yang dapat mengarahkan serta membimbing dalam kegiatan pembelajaran. Komitmen kerja guru yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi sekolah, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

Tanggung jawab keguruan yang lahir dari komitmen guru profesional adalah tanggung jawab yang tidak hanya ditunjukkan dihadapan manusia, tetapi juga dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Jadi pertanggungjawaban terhadap profesi dalam pandangan Islam tidak hanya bersifat horizontal-formal (sesama manusia), tetapi juga bersifat vertikal-moral, yakni dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT. Sebagaimana dijelaskan dalam surat al-Jatsiyah ayat 28:


 تَعْمَلُونَ كُنْتُمْ مَا جُزُونَ الْيَوْمَ كَتَبْنَا إِلَيْهَا إِلَى تَدْعَى أُمَّةٌ كُلٌّ جَائِيَةٌ أُمَّةٌ كُلٌّ وَتَرَى

Artinya: “dan (pada hari itu) kamu Lihat tiap-tiap umat berlutut. tiap-tiap umat dipanggil untuk (melihat) buku catatan amalnya. pada hari itu kamu diberi Balasan terhadap apa yang telah kamu kerjakan”. (QS. Al-Jatsiyah: 28).<sup>180</sup>

Komitmen kerja guru pada organisasi sekolah tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen kerja guru pada organisasi sekolah juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Steers dalam Sopiah mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen guru pada organisasi sekolah, antara lain: (1) ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi sekolah, dan variasi kebutuhan serta keinginan yang

<sup>180</sup>Depag RI., *Op. Cit.*, h. 400

berbeda dari tiap guru, (2) ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sesama guru. (3) pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara guru-guru lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi sekolah.<sup>181</sup>

Berdasarkan kajian di atas, maka yang dimaksud dengan komitmen kerja guru adalah keinginan guru untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi sekolah dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi sekolah dan kualitas pendidikan yang lebih baik, dengan indikator afektif, kontinuitas (kesinambungan) dan normatif.

## **B. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

1. Penelitian Lukman Hakim, yang menemukan bahwa orientasi pembelajaran, motivasi kerja dan komitmen berpengaruh pada kinerja madrasah swasta. Sedangkan orientasi pembelajaran merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja madrasah swasta, sehingga peran orientasi pembelajaran pada madrasah swasta perlu mendapat perhatian terutama dalam peningkatan orientasi pembelajaran yang berfokus pada pengembangan visi dan misi bersama antara guru, kepala sekolah karyawan dan murid, keterbukaan dalam pengelolaan lembaga, Sistem berpikir rasional berdasarkan fakta dan data, penyebaran pengetahuan dan penguasaan diri

---

<sup>181</sup>Sopiah, *Op. Cit.*, h. 163

pada guru, karyawan, kepala sekolah dan murid maka akan dapat meningkatkan kinerja madrasah swasta.<sup>182</sup>

Persamaan penelitian Lukman Hakim dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang kinerja madrasah dan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Adapun perbedaannya dilihat dari variabel yang mempengaruhi kinerja madrasah, dimana penelitian Lukman Hakim difokuskan pada pengaruh orientasi pembelajaran, motivasi kerja dan komitmen terhadap kinerja madrasah. Sedangkan penelitian yang sedang dilakukan difokuskan pada pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah, budaya organisasi dan komitmen guru terhadap kinerja madrasah. Perbedaan dengan penelitian Lukman Hakim dilihat dari subjek penelitian adalah guru di madrasah swasta, sedangkan penelitian yang sedang dilakukan tidak hanya madrasah swasta tetapi juga madrasah negeri dan di tingkat ibtidaiyah.

2. Penelitian Eddy Soeryanto Soegoto, yang menemukan bahwa Program Manajemen Kinerja mempunyai implikasi bahwa kegiatan tersebut harus dilaksanakan sebagai sebuah proses manajemen umum yang dimulai dengan penetapan tujuan dan sasaran dan diakhiri dengan evaluasi. Meliputi: (1) Merencanakan, (2) Proses Manajemen, dan (3) Produktivitas. Ruang lingkup program manajemen kinerja di Perguruan Tinggi yang mampu mencapai akuntabilitas meliputi: Teknologi (Peralatan, metode kerja), Kualitas dari

---

<sup>182</sup>Lukman Hakim, Pengaruh Orientasi Pembelajaran, Motivasi Kerja, dan Komitmen terhadap Kinerja Madrasah Swasta, *Jurnal Walisongo*, Volumen 19 Nomor 02, November 2011, h. 360 – 380

input (termasuk material), Kualitas lingkup fisik (keselamatan, kesehatan kerja), Iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan, serta sistem kompensasi dan imbalan. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan dalam rangka penerapan manajemen kinerja di perguruan tinggi adalah dengan *Balanced Scorecard*.<sup>183</sup>

Persamaan penelitian Eddy Soeryanto Soegoto dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang manajemen kinerja. Adapun perbedaan yang ditemukan, dilihat dari subjek penelitian adalah pada penelitian Eddy Soeryanto Soegoto pada kinerja dosen di perguruan tinggi, sedangkan penelitian yang dilakukan adalah guru di madrasah ibtidaiyah. Metode penelitian yang digunakan Eddy Soeryanto adalah eksperimen dengan menerapkan pendekatan *Balanced Scorecard*. Sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan metode penelitian kuantitatif yang tidak melakukan perlakuan tertentu.

3. Penelitian Nyayu Khodijah, yang menemukan bahwa tidak terdapat perbedaan dalam kinerja guru setelah menerima tunjangan profesional (1) dalam aspek rencana pembelajaran, pelaksanaan, dan asesmen; (2) antara mereka yang tinggal di daerah pedesaan dan di daerah perkotaan; dan (3) antara mereka yang lulus melalui portofolio dan melalui PLPG.<sup>184</sup>

---

<sup>183</sup> Eddy Soeryanto Soegoto, Penerapan Manajemen Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Perguruan Tinggi, dalam *Majalah Ilmiah UNIKOM*, Volume 06 Nomor 02, h. 131 – 141

<sup>184</sup> Nyayu Khodijah, Kinerja Guru Madrasah dan Guru Pendidikan Agama Islam Pasca Sertifikasi di Sumatera Selatan, dalam *Jurnal Cakrawala Pendidikan Fakultas Tarbiyah IAIN Raden Fatah Palembang*, Nomor 01, Februari 2013, h. 91 – 101

Persamaan penelitian Nyayu Khodijah dengan penelitian yang dilakukan sama-sama meneliti tentang kinerja. Akan tetapi memiliki perbedaan pada objek penelitian, yaitu perbedaan dalam kinerja guru setelah menerima tunjangan profesional. Sedangkan penelitian yang sedang dilakukan lebih difokuskan pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja madrasah. Selain itu pada penelitian Nyayu Khodijah dibatasi pada kinerja guru, sedangkan penelitian yang dilakukan lebih luas yaitu kinerja madrasah. Begitu juga dengan subjek penelitian, Nyayu Khodijah meneliti guru pendidikan agama Islam di sekolah umum yang ada di Sumatera Selatan, sedangkan penelitian yang sedang dilakukan subjek penelitiannya adalah guru madrasah ibtidaiyah di Kabupaten Way Kanan Provinsi Lampung.

4. Penelitian Subijanto dan Siswo Wiratno, yang menemukan bahwa sekalipun jumlah asesor terbatas: 1) Tata kelola BAN S/M cukup efektif dengan telah diakreditasinya 212.137 satuan pendidikan dan program keahlian selama kurun waktu 5 tahun; 2) Capaian BAN S/M menunjukkan: (a) sebagian kecil dari satuan pendidikan dan program keahlian terakreditasi dapat memenuhi tingkat mutu sesuai SNP; (b) terdapat jumlah satuan pendidikan yang cukup besar tidak memenuhi SNP sehingga memerlukan dukungan dana dari pemerintah agar dapat memenuhi SNP; dan (c) komponen SNP yang belum sepenuhnya dapat dipenuhi terkait dengan: standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan kependidikan, serta sarana prasarana.<sup>185</sup>

---

<sup>185</sup> Subijanto dan Siswo Wiratno, Analisis Kinerja Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah, dalam *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Volume 18, Nomor 03, September 2012, h. 310 – 318

Persamaan penelitian Subijanto dan Siswo Wiratno dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang manajemen kinerja. Akan tetapi objek penelitian yang dimaksud memiliki perbedaan. Pada penelitian Subijanto dan Siswo Wiratno objek penelitiannya analisis kinerja Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah, sedangkan penelitian yang dilakukan objek penelitiannya adalah pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah, budaya organisasi dan komitmen guru terhadap kinerja madrasah. Metode penelitian yang digunakan juga berbeda, dimana penelitian Subijanto dan Siswo Wiratno menggunakan penelitian kualitatif sedangkan penelitian yang sedang dilakukan menggunakan penelitian kuantitatif.

5. Penelitian Emi Yuliaty yang menemukan bahwa faktor yang dominan dari kinerja sekolah bahwa kepala sekolah belum secara kuat menunjukkan operasionalisasi manajerial pada program sistem *Quality Assurance* di sekolah. Kenyataan tersebut berkaitan erat dengan upaya percepatan iklim kerja yang kondusif. Sistem pelayanan administratif berpusat pada kepala sekolah sebagai otoritas tertinggi di sekolah. Bentuk-bentuk administrasi ditentukan pada pelayanan terhadap guru tentang jenjang karirnya dan pelayanan terhadap siswa dalam hal pelaksanaan PBM di kelas. SMUN 5 Bandung telah melaksanakan program pengembangan guru untuk meningkatkan pembelajaran yang *meaningfull*. Namun, berbagai program tersebut belum terlihat efektif karena pelaksanaan yang belum dipandu oleh strategi yang mantap. Strategi pengembangan guru yang ditetapkan tidak

diawali dengan penilaian kinerja guru dan perencanaan program pengembangan tidak didasarkan pada hasil analisis kebutuhan yang akurat. Program ketatalaksanaan belum terencana dengan baik, kegiatan ketatalaksanaan belum terkoordinasi dengan baik dan kegiatan ketatalaksanaan belum terdokumentasi dengan baik. Hambatan-hambatan lain yang ditemui dalam rangka operasionalisasi manajemen sekolah dapat diatasi dengan meningkatkan kemampuan manajemen kepala sekolah; menciptakan iklim dan budaya keterbukaan dalam manajemen sekolah, melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam kepemimpinan dan meneruskan kebijakan tertentu yang dapat menguntungkan semua pihak.<sup>186</sup>

Penelitian Emi Yuliaty menggunakan metode penelitian kualitatif, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan metode kuantitatif. Subjek penelitian Emi Yuliaty adalah guru SMU, sedangkan penelitian yang dilakukan subjek penelitiannya adalah guru MI. Lokasi penelitian Emi Yuliaty yaitu di Bandung, sedangkan penelitian yang sedang dilakukan lokasi penelitiannya di Kabupaten Way Kanan Lampung. Tujuan penelitian Emi Yuliaty untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen kinerja sekolah yang bersifat lebih luas tidak dibatasi. Sedangkan penelitian yang sedang dilakukan fokus penelitiannya dibatasi pada faktor keterampilan manajerial kepala madrasah, budaya organisasi dan komitmen guru.

---

<sup>186</sup> Emi Yuliaty, Analisis terhadap Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Sekolah: Studi Kasus di Sekolah Menengah Umum Negeri 5 Bandung, *Tesis*, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, 2013.



6. Penelitian Dodi Wayudi Purnama yang menemukan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah dan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri se-Kabupaten Subang berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu kinerja sekolah.<sup>187</sup>

Perbedaan penelitian Dodi Wayudi Purnama dengan penelitian yang sedang dilakukan antara lain pada subjek penelitian yaitu guru di SMP Negeri se-Kabupaten Subang, sedangkan penelitian yang sedang dilakukan subjek penelitiannya adalah guru di Madrasah Ibtidaiyah se-Kabupaten Way Kanan. Perbedaan juga dilihat pada objek penelitian, dimana penelitian Dodi Wayudi Purnama objek penelitiannya adalah pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan manajemen berbasis sekolah terhadap mutu kinerja sekolah. Sedangkan penelitian yang sedang dilakukan objek penelitiannya adalah pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah, budaya organisasi dan komitmen guru terhadap kinerja madrasah.

7. Penelitian Ani Kuspini dengan hasil penelitian menunjukkan iklim organisasi, keterampilan manajerial dan kinerja sekolah menengah kejuruan (SMK) di Indramayu secara keseluruhan sudah baik. Pengujian secara parsial

---

<sup>187</sup>Dody Wahyudi Purnama, Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Manajemen Berbasis Sekolah terhadap Mutu Kinerja Sekolah di SMP Negeri Se-Kabupaten Subang, *Jurnal Penelitian Pendidikan LPPM Universitas Pendidikan Indonesia*, Bandung: Volume 16 Nomor 02 Tahun 2016

menghasilkan Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja sekolah, keterampilan manajerial berpengaruh terhadap kinerja sekolah.<sup>188</sup>

Perbedaan penelitian Ani Kuspini dengan penelitian yang sedang dilakukan antara lain pada subjek penelitiannya yaitu guru di tingkat SMK sedangkan penelitian yang sedang dilakukan subjek penelitiannya adalah guru di tingkat MI. Selain itu variabel X (independen) dalam penelitian Ani Kuspini hanya dua yaitu iklim organisasi dan keterampilan manajerial. Sedangkan penelitian yang sedang dilakukan memiliki 3 (tiga) variabel X yaitu keterampilan manajerial kepala madrasah, budaya organisasi, dan komitmen guru.

Berdasarkan uraian penelitian yang relevan tersebut, secara keseluruhan memiliki perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan baik dari aspek fokus penelitian, subjek, objek, metode, dan lokasi penelitian. Dengan demikian dapat dipastikan bahwa penelitian yang sedang dilakukan belum pernah diteliti sebelumnya dan layak untuk dilanjutkan.

### **C. Kerangka Teoritik**

Kerangka teoritik dalam penelitian ini adalah keterampilan manajerial kepala madrasah, budaya organisasi, dan komitmen kerja guru memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja madrasah. Untuk lebih lengkapnya dapat diuraikan pada penjelasan masing-masing hubungan keterampilan manajerial

---

<sup>188</sup>Ani Kuspini, Iklim Organisasi dan Keterampilan Manajerial: Pengaruhnya terhadap Kinerja Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Indramayu – Jawa Barat, *Jurnal SMART – Study&Management Research*, Volume XI Nomor 02, Tahun 2014, h. 52 – 58

kepala madrasah, budaya organisasi, dan komitmen kerja guru dengan kinerja madrasah sebagai berikut:

### **1. Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kinerja Madrasah**

Menurut Watermansalah satu faktor yang menyumbang kinerja organisasi adalah keterampilan manajerial kepala sekolah.<sup>189</sup> Artinya kepala madrasah yang memiliki keterampilan manajerial yang baik dan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai manajer madrasah akan mempengaruhi peningkatan kinerja di madrasahnyanya.

Pendapat senada dikemukakan Syafaruddin bahwa, kepala madrasah adalah orang yang sangat penting dalam sistem madrasah. Mereka mengusahakan, memelihara aturan dan disiplin, menyediakan barang-barang yang diperlukan, melaksanakan dan meningkatkan program madrasah, serta memilih dan mengembangkan pegawai/personil.<sup>190</sup> Berdasarkan penjelasan di atas dipahami bahwa kepemimpinan kepala madrasah sangat diperlukan untuk menjalankan dan mengawasi fungsi-fungsi dari manajemen sejak dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dalam rangka mencapai tujuan madrasah dengan efektif dan efisien.

Budi Suhardiman juga menjelaskan bahwa kepala sekolah yang mampu menggerakkan semua sumber daya yang ada di sekolah, mengetahui dan

---

<sup>189</sup>Syaiful Sagala, *Op. Cit.*, h. 181

<sup>190</sup>Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2010), h. 165

memahami keinginan *stakeholders* akan dapat meningkatkan kinerja sekolah yang mengacu kepada mutu yang diharapkan *stakeholders*.<sup>191</sup> Wibowo juga menyatakan bahwa manajemen kinerja mengandalkan kualitas hubungan antara manajer dengan bawahan, antara manajer dengan tim yang selalu diperbaiki dan ditingkatkan.<sup>192</sup>

Hasil penelitian Dody Wahyudi Purnama juga menemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap mutu kinerja sekolah.<sup>193</sup> Hasil penelitian Irma Anggraeni juga membuktikan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap mutu sekolah.<sup>194</sup> Penelitian Emi Yuliaty juga menemukan bahwa faktor yang dominan dari kinerja sekolah adalah keterampilan manajerial kepala sekolah.<sup>195</sup> Hasil Penelitian Ani Kuspani juga menemukan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sekolah.<sup>196</sup>

Berdasarkan beberapa teori dan hasil penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja madrasah adalah keterampilan manajerial kepala madrasah. Semakin baik keterampilan

---

<sup>191</sup>Budi Suhardiman, *Op. Cit.*, h. 154

<sup>192</sup>Wibowo, *Op. Cit.*, h. 20

<sup>193</sup>Dody Wahyudi Purnama, Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Manajemen Berbasis Sekolah terhadap Mutu Kinerja Sekolah di SMP Negeri Se-Kabupaten Subang, *Jurnal Penelitian Pendidikan LPPM Universitas Pendidikan Indonesia*, Bandung: Volume 16 Nomor 02 Tahun 2016.

<sup>194</sup>Irma Anggraeni, Kinerja Manajerial Kepala Sekolah, Kinerja Mengajar Guru dan Mutu Sekolah Dasar, *Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi Universitas Pendidikan Indonesia*, Bandung: Volume 23 Nomor 02 Tahun 2016.

<sup>195</sup> Emi Yuliaty, Analisis terhadap Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Sekolah: Studi Kasus di Sekolah Menengah Umum Negeri 5 Bandung, *Tesis*, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, 2013

<sup>196</sup>Ani Kuspini, Iklim Organisasi dan Keterampilan Manajerial: Pengaruhnya terhadap Kinerja Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Indramayu – Jawa Barat, *Jurnal SMART – Study&Management Research*, Volume XI Nomor 02, Tahun 2014, h. 52

manajerial kepala madrasah, maka kinerja madrasah cenderung akan semakin meningkat dengan lebih optimal.

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Madrasah**

Kinerja madrasah juga didukung oleh budaya organisasi di madrasah tersebut. Sebagaimana yang dikemukakan Dadang Suhardan, bahwa budaya organisasi inilah yang menumbuhkan bagaimana mutu dan kinerja yang dilaksanakan oleh para anggotanya.<sup>197</sup> Wibowo juga menyatakan bahwa budaya merupakan perekat yang mempersatukan organisasi dengan manajemen kinerja.<sup>198</sup> Bahkan hasil penelitian Kotter dan Heskett menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kekuatan dan meningkatkan kinerja dan mutu organisasi.<sup>199</sup> Hal ini dikarenakan budaya organisasi mencerminkan perilaku kerja yang tercermin pada sikap disiplin, kerja keras, ulet, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamis, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri dan penuh tanggung jawab.<sup>200</sup> Apabila madrasah memiliki budaya organisasi sebagaimana yang disebutkan di atas, maka guru sebagai pelaksana pembelajaran akan melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan penuh kedisiplinan, tanggung jawab, kreatif, semangat, yang tentu saja akan melahirkan kinerja madrasah yang optimal.

## **3. Pengaruh Komitmen Kerja Guru terhadap Kinerja Madrasah**

---

<sup>197</sup>Dadang Suhardan, *Op. Cit.*, h. 122

<sup>198</sup>Wibowo, *Op. Cit.*, h. 85

<sup>199</sup>M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan: Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul 9 Tinjauan Umum dan Islami*, (Lombok: Holistica, 2012), h. 105

<sup>200</sup>U. Saefullah, *Op. Cit.*, h. 104

Adapun hubungan komitmen kerja guru terhadap kinerja madrasah menurut Anita Devi, seseorang yang memiliki komitmen tinggi dalam tugasnya akan berbuat apa saja demi keberhasilan dalam mencapai tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingannya sendiri.<sup>201</sup> Hasil penelitian Rika Verawati juga menunjukkan bahwa komitmen kerja guru memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja guru.<sup>202</sup> Penelitian yang dilakukan Porter dan Steer juga menyatakan bahwa orang yang berkomitmen dengan organisasi ialah orang yang bersedia untuk memberikan sesuatu dari dirinya sebagai kontribusi bagi kebaikan organisasi jadi komitmen pada organisasi mempengaruhi kinerja.<sup>203</sup> Hal ini didukung oleh penelitian Johamis W. Kiuk yang mengatakan bahwa adanya hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja organisasi.<sup>204</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat komitmen kerja guru akan sangat mempengaruhi kinerja madrasah. Dengan kata lain semakin tinggi komitmen kerja guru, maka kinerja madrasah akan semakin meningkat dengan optimal. Artinya guru yang memiliki komitmen kerja yang tinggi akan dapat melaksanakan yang tugas dan tanggung jawab kerja dengan

---

<sup>201</sup>Anita Devi, *Perbedaan Komitemen Kerja Berdasarkan orientasi Peran Gender pada Karyawan di Bidang Kerja Non Tradisional*, (Jakarta: Fakultas Psikologi Gunadarma, 2007), h. 45

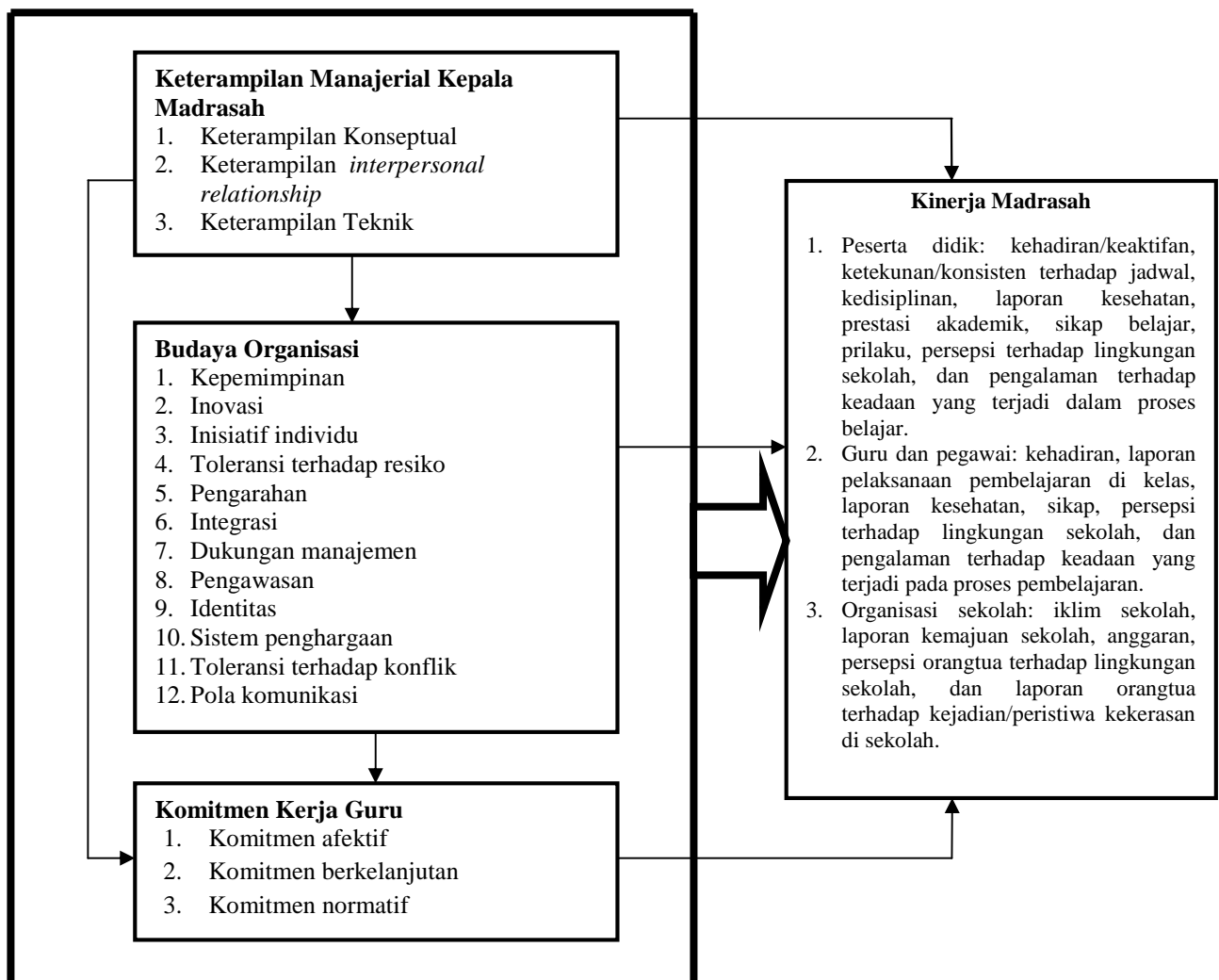
<sup>202</sup>Rika Verawati, Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Lubuk Alung, *Jurnal ECONOMICA (Journal of Economic and Economic Education) program Studi Pendidikan Ekonomi STKIP PGRI Sumatera Barat*, Volume 04 Nomor 02, h. 296 – 307

<sup>203</sup>Porter, L.W., Mowday, R., T., and Steers, R.M., *Employee Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, (New York: Academic Press, 1982) dalam Lukman Hakim, Pengaruh Orientasi Pembelajaran, Motivasi Kerja, dan Komitmen terhadap Kinerja Madrasah Swasta, *Jurnal Walisongo*, Volumen 19 Nomor 02, November 2011, h. 379

<sup>204</sup>Baker, William E., and Sinkula, James M., “*The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance*,” dalam Lukman Hakim, Pengaruh Orientasi Pembelajaran, Motivasi Kerja, dan Komitmen terhadap Kinerja Madrasah Swasta, *Jurnal Walisongo*, Volumen 19 Nomor 02, November 2011, h. 379

sebaik-baiknya, sehingga tercapai tujuan pembelajaran dan prestasi kerja seoptimal mungkin.

Berdasarkan beberapa pendapat dan uraian tersebut, dipahami bahwa ada beberapa faktor yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja madrasah di antaranya adalah keterampilan manajerial kepala madrasah, budaya organisasi, dan komitmen kerja guru. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada kerangka teoritik penelitian berikut:



Gambar 2.4 Kerangka Teoritik Penelitian<sup>205</sup>

#### D. Hipotesis Penelitian

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

1. Ada pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Se-Kabupaten Way Kanan.
2. Ada pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap komitmen kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Se-Kabupaten Way Kanan.
3. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Se-Kabupaten Way Kanan.
4. Ada pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja Madrasah Ibtidaiyah Se-Kabupaten Way Kanan.
5. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Madrasah Ibtidaiyah Se-Kabupaten Way Kanan.
6. Ada pengaruh komitmen kerja guru terhadap kinerja Madrasah Ibtidaiyah Se-Kabupaten Way Kanan.
7. Ada pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah, budaya organisasi, dan komitmen kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja Madrasah Ibtidaiyah Se-Kabupaten Way Kanan.

---

<sup>205</sup>Baca lebih lanjut dalam Michael A. Berry, *Educational Performance, Environmental Management, and Cleaning Effectiveness in School Environments*. Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008). Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Refika Aditama, 2010). Meyer, John. P., Allen, Natelie. J, *Management At Work*. (John Wiley & Sons, Inc., New York, 1990)



