

## BAB II

### PENYUSUNAN KERANGKA TEORITIS DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

#### A. Mutu Tenaga Pendidik

##### 1. Pengertian Mutu Tenaga Pendidik

Tenaga pendidik atau Guru merupakan bukan hanya berbicara tentang pekerjaan akan tetapi sebuah pengabdian, yang berarti mengabdikan diri sepenuh hati dalam membimbing, mengajar melatih anak didik untuk mewujudkan cita-cita bangsa dalam mencerdaskan generasi bangsa.

Definisi kinerja merupakan terjemahan dari istilah “*performance*”. Menurut Ruky dalam Supardi menjelaskan bahwa kata *performance* mempunyai tiga arti, yaitu: (1) prestasi, seperti dalam kalimat “*high performance care*”, mobil yang sangat cepat”; (2) “pertunjukan” seperti dalam kalimat “*folk dance performance*” atau “pertunjukan tari-tarian rakyat”; (3) “pelaksanaan tugas” seperti pada kalimat “*in performing his/her duits*”<sup>1</sup>.

Dari maksud pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kinerja merupakan sebuah prestasi yang dihasilkan seseorang setelah melakukan aktivitas atau kegiatan yang telah dibebankan pada seseorang sesuai dengan tugasnya.

---

<sup>1</sup>Supardi, *Kinerja Guru*, (cet. 2; Jakarta : PT Raja Grafindo, 2014), 45

Kemudian Abd Majid menerangkan bahwa kinerja merupakan bukan karakteristik seseorang seperti kemampuan seseorang dalam segi bakat ataupun kemampuan seseorang akan tetapi kinerja merupakan wujud dari pengapliksaian terhadap bakat atau kemampuan seseorang<sup>2</sup>. Oleh karnanya kinerja dapat di aktualisasikan dalam bentuk karya nyata. Sementara Smith dalam Abdul Majid mengartikan bahwa kinerja ialah “*Output derive from processes, human or therwise*”, yang berarti hasil atau output yang dihasilkan dalam sebuah proses yang telah dilakukan<sup>3</sup>.

Kinerja guru atau tenaga pendidik ialah perilaku atau respons yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas. Kinerja tenaga pengajar atau guru menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat untuk memberi hasil atau tujuan<sup>4</sup>. Kinerja guru merupakan salah satu kompetensi yang hars dimiliki oleh

---

<sup>2</sup> Abdul majid, *Pengembangan Kinerja guru Melalui Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Samudra Biru, 2016), 10

<sup>3</sup> Abdul majid, *Pengembangan Kinerja guru Melalui Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*, 10

<sup>4</sup> Martinis Yamin & Maisah, *standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta: Persada Press, 2010), 31.

seorang guru yang tentunya mempunyai kemampuan dalam pengajaran yang profesional serta mampu melaksanakan tugas kewajibannya sebagai seorang guru secara layak dan berkopeten. Kinerja guru merupakan kemampuan tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya di sekolah dengan memberikan bimbingan yang berkualitas kepada peserta didik serta dapat meningkatkan prestasi belajar siswa.<sup>5</sup>

Dalam hal ini dapat dipahami bahwa Kinerja guru merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru yang tentunya mempunyai kemampuan dalam pengajaran yang profesional serta mampu melaksanakan tugas kewajibannya sebagai seorang guru secara layak dan berkopeten. Kemudian kinerja guru merupakan hasil dari upaya seorang guru dalam melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan aturan yang telah ditentukan pada lembaga pendidikan, dan kinerja guru merupakan bentuk upaya dalam perwujudan cita-cita sekolah atau visi misi yang ada di sekolah supaya dapat diwujudkan dengan maksimal.

---

<sup>5</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, (cet. 2; Jakarta : PT Raja Grafindo, 2014), 54.

## 2. Kompetensi Tenaga Pendidik

Kompetensi ialah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya yang mereka dapat dari dunia pendidikan atau latihan<sup>6</sup>. Menurut Coopersmith dalam Aabdul Majid mengemukakan bahwa kompetensi ialah seseorang yang mempunyai kemampuan dan prestasi secara individu dalam bebrbagai macam tugas dan dilaksanakan dengan baik.<sup>7</sup> Dalam UU No 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 1 menerangkan bahwa: guru merupakan pendidikan yang profesional dengan mempunyai tugas utama yaitu mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan dalam jalur pendidikan formal, dasar dan menengah”.

Kemudian diperjelas kembali dalam UU No 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 8 menerangkan bahwa guru mempunyai memiliki empat kompetensi yang harus dipenuhi yaitu: Kompetensi Kepribadian, Kompetensi pedagogik, kompetensi profesioanl, dan kompetensi sosial. Seorang guru

---

<sup>6</sup>Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 46

<sup>7</sup> Abdul Majid, *Pengembangan Kinerja guru Melalui Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*, 20

yang professional harus memiliki empat kompetensi yang telah di atur oleh Undang-Undang yang telah ditetapkan. Guru professional dapat memberikan pendidikan yang berkualitas kepada peserta didik yang sesuai dengan visis misi pada sekolah.

a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik ialah seorang guru dapat mampu mengelola pembelajaran dengan baik. Kompetensi pedagogik merupakan pemahaman guru terhadap peserta didik. Kemudian berkaitan pada saat guru mengadakan proses belajar mengajar dikelas. Mulai dari membuat skenario pembelajaran, memilih metode, media, juga alat evaluasi bagi anak didiknya. Karena bagaimanapun dalam proses belajar mengajar sebagian besar hasil belajar peserta didik ditentukan oleh peranan guru. Guru yang cerdas dan kreatif akan mampu menciptakan suasana belajar yang efektif dan efisien sehingga pembelajaran tidak berjalan sia-sia, bahkan mampu meningkatkan kualitas pembelajaran.<sup>8</sup>

b. Kompetensi Kepribadian

---

<sup>8</sup>Abdul Majid, *Pengembangan Kinerja guru Melalui Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*, 16

Kompetensi kepribadian adalah seorang guru dapat memberikan contoh teladan yang baik bagi peserta didik yang artinya kemampuan seseorang yang diwujudkan dalam kepribadian yang mantap dan berwibawa, stabil, dewasa dan berakhlak mulia serta mampu sebagai teladan bagi peserta didik.

c. Kompetensi Professional

Kompetensi professional ialah guru dapat memberikan pengajaran yang baik serta mampu menguasai pembelajaran dengan mantap dan mempunyai pengetahuan yang luas untuk di transfer kepada peserta didik. Menurut Supardi Kompetensi profesional ialah kemampuan minimum seorang guru tentang disiplin ilmu yang dipelajarinya dalam bidang rumpun ilmu yang mereka pelajari dalam pendidikan sebelumnya serta menguasai dalam bidang teoritis ataupun praktis seperti kemampuan dalam merencanakan dan pengelolaan dalam pembelajaran, kemampuan dalam mengevaluasi hasil belajar siswa.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Supardi, *Sekolah Efektif, Konep Dasar dan Praktiknya*, (Cet 2, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), 105

Tenaga pendidik harus menjalankan profesinya sebagai guru dengan professional. Kompetensi professional guru merupakan skill atau kemampuan seorang guru agar melaksanakan tugasnya dengan baik. Kemudian guru tentu harus mampu menguasai materi pembelajaran dengan baik, dan memiliki pengetahuan yang mendalam saerta mempunyai wawasan yang luas.

d. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan bentuk jiwa sosial yang tinggi seorang guru dalam berkomunikasi dan bergaul terhadap masyarakat umum maupun terhadap peserta didik, karna sejatinya guru juga termasuk dalam bagian masyarakat<sup>10</sup>.

Sedangkan Menurut McClelland dalam Anwar Prabu menjelaskna bahwa ada enam karakter yang harus dimiliki oleh seorang guru di antaranya sebagai berikut:

1. Mempunyai tanggung jawab individu
2. Mampu dalam mengambil resiko
3. Mempunyai tujuan

---

<sup>10</sup> Siti Zuhriyah, *Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru SMK*, Jurnal Literasi Vol.VI, No 2 Desember 2015, 206

4. Dapat menyelesaikan rencana kerjanya secara menyeluruh
5. Berupaya dalam mewujudkan tujuannya
6. Memanfaatkan hubungan timbal balik dalam seluruh kegiatannya kerjanya<sup>11</sup>.

Spencer dalam Abdul Majid mengartikan kompetensi ialah karakteristik mendasar yang dipunyai oleh seseorang dan mempunyai pengaruh secara langsung kepada kinerja tersebut. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan. Karakteristik menunjukkan bahwa kompetensi itu merupakan suatu bagian dari kemampuan seseorang untuk bertahan dan dapat memprediksi perilakunya dalam situasi dan pekerjaan yang lebih luas.

### **3. Faktor Yang Mempengaruhi Mutu Tenaga Pendidik**

Menurut Husaini Usman mutu tenaga pendidik dapat dipengaruhi oleh dua faktor motivasi yaitu: Faktor

---

<sup>11</sup> A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Data Perusahaan* ( Bandung: PT Refieka Aditema, 2004), 60



motivasi internal dan Faktor motifasi eksternal. Faktor motifasi internal yaitu dimana seseorang termotifasi untuk mempunyai prestasi, mempunyai kesenangan terhadap pekerjaannya, mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap apa yang diamanahkannya. Faktor motifasi eksternal dimana sifat manusaiwi seseorang itu muncul seperti ingin dihargai oleh tetangga, saudara teman dan sebagainya.<sup>12</sup> Menurut Kopelman dalam supardi mengatakan bahwa mutu tenaga pendidik dapat dipengaruhi oleh empat faktor diantaranya sebagai berikut:

- a. Lingkungan
- b. Karakteristik individu
- c. Karakteristik organisasi
- d. Karakteristik pekerjaan<sup>13</sup>.

Sedangkan mutu merupakan sesuatu yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, baik internal maupun eksternal. Sutermeister dalam Abdul Majid mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yang diantaranya sebagai berikut:

---

<sup>12</sup> Usman Husaini, *Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 223

<sup>13</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, 54

### 1. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan dalam kinerja guru dipengaruhi oleh kemampuan pengetahuan (*Knowledge*) dan kemampuan keterampilan (*skil*), kemudian kemampuan pengetahuan dapat dipengaruhi oleh pendidikan, pengalaman, latihan dan minat. Sedangkan skil dipengaruhi oleh bawaan (bakat) dan kepribadian.

### 2. Motivasi (*Motivation*)

Faktor motivasi dipengaruhi oleh lingkungan fisik pekerjaan dan lingkungan sosial pekerjaan. Adapun Lingkungan sosial pekerjaan terdiri dari kepemimpinan serta organisasi formal atau lingkungan organisasi yang mencakup struktur organisasi, iklim kepemimpinan, efisiensi organisasi dan manajemen<sup>14</sup>. Selain itu juga Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan.

---

<sup>14</sup> Abdul Majid, *Pengembangan Kinerja guru Melalui Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*, 11

Oleh karenanya Guru sebagai pendidik memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat. Guru harus menyadari bahwa ia harus mengerjakan tugasnya tersebut dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, ikhlas dan tidak asal-asalan, sehingga siswa dapat dengan mudah menerima apa saja yang disampaikan oleh gurunya. Jika ini tercapainya maka guru akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi<sup>15</sup>. Sedikit berbeda dengan pandangan di atas, Timpe dalam Abdul Majid mengemukakan bahwa kinerja merupakan akumulasi dari tiga faktor yang saling berkaitan, yaitu;

a. Keterampilan

Keterampilan yang dibawa seseorang ke tempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.

b. Upaya

Upaya dapat berupa motivasi yang diperlihatkan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan.

---

<sup>15</sup> A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Data Perusahaan* (Bandung: PT Refieka Aditama, 2004), 67

c. Sifat eksternal

Kondisi eksternal dapat berupa fasilitas dan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kinerja seseorang<sup>16</sup>

Dalam berbagai macam teori di atas dapat dipahami dan ditraik kesimpulan bahwa mutu tenaga pendidik ialah dapat di tentukan dengan dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Pada faktor internal ditentukan oleh keterampilan dan kemampuan seorang guru dalam wawasan ilmu pengetahuan, dan keterampilan dalam mengajar yang didapat pada dunia pendidikan sebelumnya.

Sedangkan pada faktor eksternal ialah ditentukan oleh motivasi kerja yaitu terkait dengan motivasi yang dimiliki oleh masing-masing guru saat memilih profesi sebagai guru. Motivasi itu tentu saja tidak bisa dilepaskan dari faktor lingkungan dimana guru itu bekerja, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial sekolah dimana guru itu bekerja, misalnya struktur sekolah yang dikembangkan, budaya

---

<sup>16</sup> Abdul Majid, *Pengembangan Kinerja guru Melalui Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*, 12

sekolah, kepemimpinan kepala sekolah dan bahkan iklim sekolah juga ikut menentukan kinerja seorang guru<sup>17</sup>.

## **B. Mutu Tenaga Kependidikan**

### **1. Pengertian Mutu Tenaga Kependidikan**

Mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri. Sedangkan definisi modern menjelaskan bahwa mutu adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan. Namun, konsep dasar mutu adalah segala sesuatu yang dapat diperbaiki karena pada dasarnya tidak ada proses yang sempurna<sup>18</sup>.

Adapun bagian-bagian yang harus ada dalam mewujudkan mutu, seperti kepemimpinan yang berorientasi pada mutu, pendidikan dan latihan, struktur pendukung, Komunikasi dengan baik, reward dan pengakuan, serta pengukuran<sup>19</sup>.

Dengan adanya prasyarat dimilikinya, mutu menjadi acuan bagi para manajer pendidikan untuk menerapkan

---

<sup>17</sup> Abdul Majid, *Pengembangan Kinerja guru Melalui Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*, 13

<sup>18</sup> Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-ruz Media, 2011), 54.

<sup>19</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 302.

program-program yang tepat guna melahirkan sumber daya manusia yang bermutu dalam memberikan jasa pendidikan kepada pelanggan.

Menurut McClelland dalam Anwar Prabu menjelaskan bahwa karakter yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kependidikan ialah harus mempunyai tanggung jawab individu dan mampu dalam mengambil resiko, mempunyai tujuan, serta dapat menyelesaikan rencana kerjanya secara menyeluruh, dan dapat berupaya dalam mewujudkan tujuannya, serta dapat memanfaatkan hubungan timbal balik dalam seluruh kegiatan kerjanya<sup>20</sup>.

Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 5 dan 6 yang dimaksud tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

Tenaga kependidikan (Tendik) sebagai salah satu SDM yang memiliki peran strategis dalam memberikan pelayanan, baik kepada dewan guru, kepala sekolah siswa dan lain sebagainya, oleh karenanya tendik perlu memiliki

---

<sup>20</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Data Perusahaan* (Bandung: PT Refieka Aditama, 2004), 60

kompetensi memadai. Pencapaian kinerja yang diharapkan, memerlukan motivasi kerja dari Tendik yang didukung oleh iklim kerja baik, sehingga diharapkan tercapainya kepuasan kerja<sup>21</sup>.

Menurut Yahya dalam Rusydi Ananda profesi tenaga kependidikan adalah pekerjaan yang dilakukan seseorang berkaitan dengan proses penyelenggaraan pendidikan yang dapat menghasilkan tenaga kependidikan yang berkualitas serta memiliki kemahiran dan kecakapan serta keterampilan yang didasarkan pada norma dan aturan yang berlaku.<sup>22</sup>

## **2. Kompetensi Tenaga Kependidikan**

Tenaga kependidikan harus menjalankan profesinya sebagai tenaga kependidikan dengan professional. Kompetensi tenaga kependidikan merupakan skill atau kemampuan seorang tenaga kependidikan agar melaksanakan tugasnya dengan baik. Kemudian tenaga kependidikan tentu harus mampu menguasai dan menjalankan tugasnya dengan baik

---

<sup>21</sup>Diyanti, dkk, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Institute Pertanian Bogor*. Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM) 3.3 (2017), 361

<sup>22</sup>Rusydi Ananda, *Profesi Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan (Telaah Terhadap Pendidik Dan Tenaga Kependidikan)*, (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia, 2008), 16

serta seoptimal mungkin agar dapat melayani dalam administrasi dengan rapih.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang standar tenaga administrasi sekolah/madrasah Kompetensi tenaga kependidikan meliputi: kepribadian, social, teknis manajerial (khusus untuk kepala tenaga administrasi (sekolah/madrasah). Untuk memperjelas komponen dimensi kompetensi tersebut dijabarkan sebagai berikut:

a. Kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian ini memiliki integritas dan akhlak mulia, etos kerja, pengendalian diri, percaya diri, fleksibilitas, ketelitian, kedisiplinan, kreatif dan inovatif, tanggung jawab.

b. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial ini untuk bekerja dalam tim, pelayanan prima, kesadaran dalam berorganisasi, berkomunikasi efektif dan mebangun hubungan kerja.

c. Kompetensi Teknis



Kompetensi teknis ini beraplikasi untuk melaksanakan administrasi kepegawaian, keuangan, sarana prasarana, hubungan sekolah dengan masyarakat; persuratan dan pengarsipan, administrasi kesiswaan, administrasi kurikulum, administrasi layanan khusus dan penerapan teknologi komunikasi dan informasi (TIK).

- d. Kompetensi manajerial (khusus bagi kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah).

Kompetensi ini untuk mendukung pengelolaan standar nasional pendidikan, menyusun program dan laporan kerja, mengorganisasikan staff, mengembangkan staff, mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya, membina staff, mengelola konflik dan menyusun laporan.

Masing-masing kompetensi ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 tahun 2008 tentang standar tenaga administrasi sekolah/madrasah dijabarkan dalam sub kompetensi yang lebih rinci agar dapat dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi dalam setiap jenis dan jabatan administrasi

sekolah/madrasah dalam menunjang proses pembelajaran di sekolah.

### 3. Tugas Dan Fungsi Tenaga Kependidikan

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional tenaga pendidik dan kependidikan harus memiliki kompetensi yang disyaratkan baik oleh peraturan pemerintah maupun kebutuhan masyarakat. Tenaga pendidik diharapkan menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab demi terselenggaranya administrasi yang baik. Tanggung jawab sekaligus amanah yang diberikan harus di emban dan dijalankan dengan sebaik-baiknya, Allah SWT berfirman dalam surah Al-Mu'minun 23: 8

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ

Artinya: *“Dan (sungguh beruntung) orang yang memelihara amanah-amanah dan janjinya”*. (QS. Al-Mu'minun 23:8)

Dari firman Allah di atas dapat dipahami bahwa tanggung jawab harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin karena itu merupakan perbuatan yang terpuji.

Tugas pokok tenaga kependidikan sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor

20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bab XI pasal 39 ayat 1 disebutkan bahwa tugas pokok tenaga kependidikan adalah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Adapun, mengenai tenaga kependidikan dinyatakan di dalam Pasal 140 Ayat 1 (RPP, Bab XII/2005) sebagai berikut.

Tenaga kependidikan mencakup pimpinan satuan pendidikan, penilik satuan pendidikan nonformal, pengawas satuan pendidikan formal, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, teknisi sumber belajar, tenaga lapangan pendidikan, tenaga administrasi, psikolog, pekerja sosial, terapis, tenaga kebersihan sekolah, dan sebutan lain untuk petugas sejenis yang bekerja pada satuan pendidikan<sup>23</sup>.

Berpijak pada (Pasal 140/Bab XII/RPP/2005) ayat 2 berkaitan tentang tugas dan tanggung jawab tenaga kependidikan yaitu pimpinan satuan pendidikan bertugas dan bertanggung jawab mengelola satuan pendidikan pada pendidikan formal dan/ atau nonformal, kemudian Penilik

---

<sup>23</sup> Rusydi Ananda, *Profesi Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan (Telaah Terhadap Pendidik Dan Tenaga Kependidikan)*, 20

bertugas dan bertanggung jawab melakukan pemantauan, penilaian, dan pembinaan pada satuan pendidikan nonformal, Pengawas dapat bertugas dan bertanggung jawab dalam melakukan pemantauan, penilaian, dan pembinaan pada satuan pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini jalur formal, Tenaga perpustakaan bertanggung jawab dalam melaksanakan pengelolaan sumber belajar di perpustakaan, sedangkan tenaga laboratorium bertugas dan bertanggung jawab dalam membantu pendidik mengelola kegiatan praktikum di laboratorium satuan pendidikan, Teknisi sumber belajar bertugas dan bertanggung jawab mempersiapkan, merawat, memperbaiki sarana dan prasarana pembelajaran pada satuan pendidikan, Tenaga lapangan pendidikan bertugas dan bertanggung jawab melakukan pendataan, pemantauan, pembimbingan, dan pelaporan pelaksanaan pendidikan nonformal, Tenaga administrasi bertugas dan bertanggung jawab menyelenggarakan pelayanan administrasi pada satuan pendidikan, Psikolog bertugas dan bertanggung jawab memberikan pelayanan bantuan psikologis-pedagogis kepada peserta didik dan pendidik pada

satuan pendidikan khusus dan pendidikan anak usia dini, Pekerja sosial bertugas dan bertanggung jawab memberikan layanan bantuan sosiologis-pedagogis kepada peserta didik dan pendidik pada satuan pendidikan khusus dan pendidikan anak usia dini, Terapis bertugas dan bertanggung jawab memberikan layanan bantuan fisiologis kinesilogis kepada peserta didik pada satuan pendidikan khusus dan pendidikan anak usia dini, Tenaga kebersihan sekolah bertugas dan bertanggung jawab memberikan layanan kebersihan lingkungan sekolah.

#### **4. Hak dan Kewajiban Tenaga Kependidikan**

Hak yang melekat pada diri tenaga kependidikan sebagaimana dipaparkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional ialah seorang tenaga kependidikan berhak memperoleh penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai, serta memperoleh penghasilan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja, kemudian memperoleh pembinaan karir sesuai dengan tuntunan pengembangan kualitas, dan memperoleh perlindungan hukum dalam

melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual, serta mendapatkan kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

Sedangkan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh tenaga kependidikan ialah Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis dan dialogis, dan Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan, serta Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya<sup>24</sup>.

## **C. Budaya Organisasi**

### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Pada umumnya manusia memiliki naluri atau hasrat ingin dikenal oleh manusia lainnya atau lingkungannya baik dalam individu ataupun kelompok. Oleh karenanya setiap manusia memiliki kelebihan dan kekuarannya masing-masing akan tetapi ia berusaha menutupi kekurangannya dengan melakukan pengembangan-pengembangan

---

<sup>24</sup> Rusydi Ananda, *Profesi Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan (Telaah Terhadap Pendidik Dan Tenaga Kependidikan)*, 21

kelebihannya, dengan ini biasanya setiap orang memiliki karakter, sikap yang berbeda, dan kemudian dari perbedaan tersebut akan menjelma menjadi identitas dan citra manusia tersebut.

Menurut Luthan Budaya organisasi ialah sebuah wacana yang sangat mendasar yang dilakukan oleh sekelompok orang pada saat mereka beradaptasi terhadap lingkungan guna menyelesaikan masalah-masalah baik eksternal maupun internal pada sebuah organisasi.<sup>25</sup> Sedangkan Sutrisno dalam Febriantina dkk, mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Zainul Arifin Noor, "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan", *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, No. 80, (2012), 474

<sup>26</sup> Febriantina dkk, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja guru*, Jakarta: Jurnal Tadbir Muwahid, (2018), 123

Robbins dan Coulter dalam Febriantina dkk, mengemukakan bahwa, budaya organisasi atau *organizational culture* adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama yang mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Dalam kebanyakan organisasi, nilai-nilai dan praktik-praktik yang dianut Bersama ini telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan benar-benar sangat mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijalankan<sup>27</sup>.

Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam nilai-nilai kebersamaan untuk menggapai suatu tujuan bersama, yang didalamnya mempunyai visi dan misi serta cita-cita dalam mewujudkan apa yang di cita-citakan pada organisasi tersebut. Dalam budaya organisasi yang dituju pada konsep ini ialah untuk di aplikasikan pada sebuah lembaga pendidikan guna meningkatkan kualitas kinerja guru pada sekolah agar dapat memberikan kualitas pendidikan yang baik untuk keberlangsungan proses pendidikan pada sebuah lembaga

---

<sup>27</sup> Febriantina dkk, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja guru*, 124



pendidikan. Pada umumnya pelaksanaan konsep budaya organisasi yang ada di sekolah mempunyai konsep yang sama dengan sekolah-sekolah yang lainnya.<sup>28</sup>

Pada intinya budaya organisasi merupakan suatu sistem yang terus dikembangkan oleh organisasi menjadi tindakan yang menjadi kebiasaan serta dapat dipatuhi dan dijalankan dengan sebaik mungkin oleh anggota organisasi.<sup>29</sup> Dengan demikian budaya organisasi menunjukkan bahwa aturan-aturan yang berlaku dalam organisasi harus dipatuhi oleh anggota organisasi, seluruhnya harus mentaati dan melaksanakan apa yang mestinya mereka harus lakukan dan apa yang mestinya tidak.<sup>30</sup>

Stanley mengemukakan bahwa budaya organisasi ialah suatu keyakinan pada nilai kebersamaan yang mempunyai arti bagi anggota dalam sebuah lembaga, dan keyakinan tersebut dapat dijadikan pedoman serta acuan dalam

---

<sup>28</sup>Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2010), 24.

<sup>29</sup>Zainul Arifin Noor, "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan", *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, No. 80, (2012), 476

<sup>30</sup>Aan Komariah, Cipi Triatna, "Visioner Leadership" (Jakarta: PT. Bu mi Aksara, 2006 ), 98.

organisasi.<sup>31</sup> Kemudian Robbins menjelaskan bahwa budaya organisasi ialah suatu sistem yang mempunyai nilai kepercayaan yang diyakini secara bersama oleh para anggota pada organisasi yang mempunyai perbedaan dari organisasi satu dengan yang lainnya. Budaya organisasi mempunyai arti perpaduan value, keyakinan, asumsi-asumsi, pemahaman, dan harapan yang diyakini oleh anggota organisasi atau kelompok serta dapat menjadi pedoman dalam perilaku dan pemecahan probelmatika yang mereka hadapi.<sup>32</sup>

Budaya organisasi dalam lembaga pendidikan merupakan bentuk arti kerjasama yang dilakukan bersama-sama oleh seluruh anggota pada suatu lembaga pendidikan yang sangat erat kaitannya dengan tradisi, nilai, norma, dan mempunyaii cara berpikir kreatif dalam tingkah laku mereka sehingga dapat membedakan dan mempunyai ciri khas dari satu lembaga dengan lembaga lainnya.<sup>33</sup> Budaya organisasi


---

<sup>31</sup>Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta : YKPN, 2007 ), 131.

<sup>32</sup> Aan Komariah, Cipi Triatna, *Visionary Leadership*, 101

<sup>33</sup>Nadya Putri, "Budaya Organisasi Pada Sekolah Dasar Negeri Kenagarian Panyakalan Kecamatan Kubung Kabupaten Solok." *Bahana Manajemen Pendidikan / Jurnal Administrasi Pendidikan* Volume 2 Nomor 1, (Juni 2014), 440

yang berjalan dengan baik dan kondusif merupakan hal yang sangat penting dalam terselenggaranya pendidikan, dan proses kegiatan pembelajaran yang baik. Oleh karenanya budaya organisasi dapat dikatakan sebuah ciri atau karakter yang khas yang dimiliki oleh sekolah baik dalam segi nilai, aturan, kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh seluruh anggota yang berada di sekolah tersebut sehingga dapat menjalankan tugasnya dengan saling bekerja sama. Dengan mempunyai budaya organisasi yang baik pada lembaga pendidikan, seluruh komponen yang ada pada lembaga pendidikan tersebut berjalan dengan kompak sehingga dapat mewujudkan visi, misi dan tujuan bersama, sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah Q.S As-Shaf: 4


 إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُوضٌ

Artinya:

*“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”. (Q.S As- Shaf: 4).*

Ayat di atas menjelaskan bahwa dalam sebuah organisasi harus dijalankan secara bersama-sama dan harus

saling bahu membahu untuk mewujudkan cita-cita bersama pada sebuah lembaga pendidikan.

Dari pengertian budaya organisasi yang disampaikan oleh para pakar diatas, dapat dipahami bahwa budaya organisasi merupakan suatu pedoman yang didalamnya berisi nilai-nilai, prinsip, adat, serta aturan-aturan, guna mempermudah jalannya organisasi sesuai dengan apa yang telah ditetapkan pada organisasi tersebut, dan dapat mempermudah anggota organisasi dalam bertindak sesuai dengan koredor tertentu.

## **2. Karakteristik Budaya Organisasi**

Dalam sebuah organisasi karakteristik budaya organisasi antara satu dengan yang lainnya mempunyai perbedaan. Akan tetapi dalam organisasi tersebut dapat menunjukkan ciri-ciri dan sifat tertentu yang dapat menjadikan kesamaan dengan organisasi lain. Karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sangat beragam dari segi sifat, ciri, karakter, dan lain sebagainya.

Seperti yang dijelaskan Stephen P. Robins dalam Wibowo bahwa ada tujuh karakteristik budaya organisasi yang diantaranya sebagai berikut:<sup>34</sup> a). *Inovasi dan pengambilan resiko*, artinya seluruh anggota organisasi dapat mampu berinovasi dan berani mengambil resiko yang dialaminya pada organisasi tersebut, b). *Perhatian terhadap hal detail*, yaitu Teliti dalam bertindak anggota organisasi diharapkan mampu bekerja dengan tepat, cermat, teliti dan menunjukkan profesionalitasnya terhadap organisasi tersebut, c). *Orientasi pada hasil*, yaitu anggota organisasi focus pada hasil tanpa menkesampingkan proses yang dialaminya untuk mendapatkan manfaat apa yang mereka lakukan, d). *Orientasi pada orang*, yaitu komunikasi yang baik, dapat menjadikan hubungan yang baik antara anggota satu dengan yang lainnya dan dapat memberikan dampak positif terhadap berjalannya organisasi, e). *Orientasi pada tim*, kerjasama sama tim sangat diperlukan dalam organisasi karena bukan mengandalkan kerja individu akan tetapi kerjasama tim yang diperlukan karna dengan cepat

---

<sup>34</sup> Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang* (Ed.2) (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 33

tujuan dan harapan yang di inginkan pada organisasi tersebut dapat tercapai, f). *Agresiv*, yaitu bertindak dengan cepat, ulet, dalam menjalankan tugasnya guna memberikan hasil yang baik dalam organisasi tersebut, g). *Stabilitas*, yaitu dimana anggota organisasi untuk menjaga kesetabilan organisasi baik dalam masa sekarang ataupun masa yang akan datang.

Berdasarkan teori tersebut, karakteristik budaya organisasi sangat penting untuk kita ketahui dan perlu di aplikasikan apalagi dalam sektor pendidikan, sangat cocok untuk mengembangkan prilaku budaya organisaisi ini karna dengan adanya budaya organisasi maka dapat memberikan kerjasama yang baik dan anggota bertindak sesuai dengan karakteristik tersebut.

### **3. Ciri-ciri Budaya Organisasi**

Budaya organisasi ialah satu kesatuan sosial yang didalamnya terdapat interaksi antara anggota satu dengan yang lainnya guna tercapainya tujuan organisasi itu sendiri<sup>35</sup>. Adapun ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut: a). *Otonomi individu*,

---

<sup>35</sup> Jurman, *Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMAN 1 Simeulue Timur*, Jurnal DIDAKTIKA VOL.XIV NO. 2, (Februari 2014), 278.

dimana seluruh anggota organisasi dapat memikul tanggung jawabnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pada organisasi yang dijalankannya, b). *Struktur organisasi*, yang dapat mencerminkan bagai macam ketentuan yang ada pada organisasi sehingga dapat memberikan petunjuk, arahan, dan dapat mengendalikan perilaku pada seluruh anggota organisasi tersebut, c). *Perolehan dukungan*, hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dapat membantu terjalannya harmonisasi dalam organisasi, d). *Pemberian perangsang* dalam berbagai bentuk supaya para anggota dapat semangat dalam menjalankan tugasnya, seperti kenaikan upah, pemberian reward bagi yang berprestasi, dan sebagainya, f). *Pengambilan resiko*, seluruh anggota organisasi diberikan dorongan untuk bersikap agresif, cepat tanggap dalam permasalahan, inovatif dalam berbagai hal, serta mempunyai keberanian terhadap resiko yang ada.

#### **4. Peran Dan Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki peran dan fungsi serta kegunaan untuk keberhasilan suatu organisasi. Menurut an komariah dan cepi triatna ada beberapa komponen fungsi budaya organisasi yang perlu kita ketahui diantaranya sebagai

berikut<sup>36</sup>: a). Pembeda karakteristik organisasi, b). Menunjukkan dan mempertajam identitas, c). Meningkatkan komitmen bersama, d). Meningkatkan ketahanan sistem sosial, f). Menunjukkan mekanisme kontrol terhadap norma dan perilaku.

Sedangkan menurut Pabundu menjelaskan bahwa ada sepuluh fungsi utama dalam budaya organisasi diantaranya sebagai berikut<sup>37</sup>: a). Organisasi menjadi pembeda atau pembeda dari organisasi lainnya, b). Menjadi solid bagi anggota dalam organisasi, c). Dapat memberikan sistem sosial menjadi stabil, d). Semua anggota organisasi mempunyai tujuan yang sama, e). Membentuk karakter pribadi seseorang, f). Menjadi sebagai sarana dalam menyelesaikan problem yang ada di organisasi, g). Sebagai penggerak, h). Menjadi sebagai contoh dalam penyusunan rencana pada organisasi, i). Menjadi sebagai alat berkomunikasi antara anggota satu dengan yang lainnya, j). Sebagai wadah untuk selalu berinovasi.

Fungsi budaya organisasi dapat dijadikan acuan dalam sebuah organisasi karena dapat membangun kerjasama

---

<sup>36</sup>Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 109-110

<sup>37</sup>Moh Pabundu Tika, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 14-16



tim yang solid pada organisasi. Kemudian peran organisasi juga sangat penting dalam keberlangsungan efektifitas organisasi. Menurut Wheelen dan Hunger dalam Jurman menjelaskan bahwa faktor terpenting dalam organisasi ialah dapat memberikan rasa mempunyai jati diri bagi anggota, digunakan untuk saling mengembangkan dan saling terjalin ikatan pribadi dengan organisasi, dapat membentuk sistem sosial organisasi menjadi stabil, serta membentuk perilaku seseorang sesuai dengan aturan-aturan yang ada di organisasi<sup>38</sup>.

#### **D. Kinerja Kepala Sekolah**

##### **1. Pengertian Kinerja Kepala Sekolah**

Sulistiyani dan Rosidah mengemukakan bahwa kinerja seseorang adalah kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya<sup>39</sup>. Bernandin dan Russel dalam Sulistiyani dan Rosidah juga mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan

---

<sup>38</sup>Jurman, *Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMAN 1 Simeulue Timur*, 280

<sup>39</sup> Sulistiya, Rosyida, *Menjadi kepala sekolah efektif*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2003), 223

kesungguhan, serta waktu<sup>40</sup>. Sedangkan menurut Mangkunegara kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya<sup>41</sup>.

Hubungan perkalian tersebut mengandung arti bahwa jika seseorang rendah pada salah satu komponen kemampuan maka prestasi kerjanya akan rendah pula. Kemampuan seseorang dapat dilihat dari keahlian yang dimilikinya. Individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu Berorientasi pada prestasi, Memiliki percaya diri yang tinggi, Berpengendalian diri, serta memiliki kompetensi.

Faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: a). faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu perlu di tempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, b). faktor motivasi,

---

<sup>40</sup> Sulistiya, Rosyida, *Menjadi kepala sekolah efektif*, 224

<sup>41</sup> Mangkunegara, *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajar*, (Bandung: Alfa Beta, 2009), 35

motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja.

Kinerja kepala sekolah merupakan faktor yang signifikan dalam proses pencapaian tujuan-tujuan pendidikan sekolah, sehingga apabila kinerja kepala sekolah baik maka kemajuan sekolah akan tercapai, demikian juga sebaliknya. Sebagai pemimpin pendidikan, Kepala Sekolah dituntut untuk berupaya keras mengelola seluruh kegiatan di sekolah seefektif dan seefisien mungkin agar proses pendidikan di sekolah sesuai dengan yang diharapkan.

Kepala Sekolah perlu meningkatkan kemampuannya dalam pengetahuan dan wawasan serta sikap antisipatif terhadap perubahan sosial masyarakat, hal inintentu saja dimaksudkan agar pelaksanaan tugas sebagai kepala sekolah dapat berjalan dengan baik sehingga pencapaian tujuan pendidikan dapat berjalan secara efektif dan efisien, namun demikian kondisi tersebut nampaknya masih memerlukan proses.

Kinerja Kepala Sekolah bukan sesuatu yang berdiri sendiri, dia dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor

internal maupun faktor eksternal. Faktor eksternal berkaitan dengan supra sistem sekolah yakni otoritas yang secara hirarkhis berada di atasnya seperti Dinas Pendidikan Kecamatan, Dinas Pendidikan Kabupaten serta Pemerintah Daerah Setempat. Supra sistem ini jelasakan berpengaruh pada kinerja Kepala Sekolah sebab Dinas Pendidikan punya peran koordinasi, pengawasan dan Pembinaan terhadap sekolah-sekolah, termasuk kinerja kepala sekolah, sedangkan faktor internal berkaitan dengan kemampuan atau ketrampilan kepala sekolah, serta kualitas individu kepala sekolah itu sendiri seperti sikap, minat, persepsi, kebutuhan, kompensasi serta kepribadian yang semua ini akan berpengaruh terhadap kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan peran dan fungsinya dalam proses pendidikan di sekolah. Seorang kepala sekolah perlu memiliki kemampuan atau ketrampilan dalam hal konsep, teknis dan kemanusiaan (*Conceptual Skill, technical Skill, Human Skill*).

Dari berbagai pengertian tentang kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau taraf keberhasilan atau kesuksesan yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam

bidang pekerjaannya sesuai dengan criteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan tenaga kerja/pegawai yang bersangkutan.

Secara sederhana kepala sekolah dapat di definisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.<sup>42</sup> Seorang kepala sekolah merupakan tenaga pendidik atau guru yang di beri mandat tugas tambahan untuk menjadi leader atau seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan yang didalam sekolah tersebut terdapat proses kegiatan belajar mengajar tempat menuntut ilmu.<sup>43</sup>

Sebagai individu, kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang tentu harus memiliki pengetahuan yang global dan memiliki keilmuan yang luas. Dengan memiliki kemampuan dalam mengumpulkan serta melibatkan anggota untuk saling membantu dan menjalankan tugasnya dengan

---

<sup>42</sup>Ginting, dkk, *Kepemimpinan dan Konteks Peningkatan Mutu Pendidikan*, Jurnal Ilmiah CIVIS, Volume II, No 2, (2012), 17

<sup>43</sup>Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala sekolah*, (Bandung: CV Pustaka Setia 2014),83

penuh tanggung jawab maka akan mudah tercapainya tujuan lembaga pendidikan tersebut. Kepala sekolah merupakan seorang yang mampu memberikan motivasi dengan melakukan pendekatan yang persuasive kepada anggotanya untuk bisa bekerjasama dengan solid serta mampu meningkatkan kinerjanya dengan maksimal dan seefktif mungkin.<sup>44</sup>

Kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu dalam kebijakan maju dan mundurnya lembaga pendidikan, kepala sekolah harus menjadi nahkoda serta memposisikan diri sebagai pemimpin atau leader dengan secara maksimal memberikan kontribusi lebih untuk memberikan arahan dengan bijaksana serta dapat menggerakkan anggotanya dalam mewujudkan cita-cita sekolah tersebut demi tercapainya kualitas pendidikan yang dapat memberikan output lulusan yang berkualitas.

Dengan karna itu seorang pemimpin seyogyanya perlu memiliki kemampuan dalam segi wawasan keilmuan yang luas, serta memiliki keahlian dalam mengatur strategi untuk mewujudkan visi misi sekolah, dan mempunyai

---

<sup>44</sup>Mulyasa. E. *Menjadi Kepala sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 101

kepribadian yang baik dan kharismatik. Dengan mempunyai kepala sekolah yang visioner, innovator, membimbing anggota, bertanggung jawab dan mempunyai kontribusi yang maksimal untuk kemajuan sekolah, tentu akan berdampak pada kesolidan anggota yang ada pada lembaga pendidikan tersebut untuk bersama-sama mewujudkan cita-cita yang diharapkan sekolah.<sup>45</sup>

Rahman menjelaskan bahwa kepala sekolah merupakan seorang tenaga pendidikan yang diberi mandat untuk menempati jabatan yang structural dalam lembaga pendidikan yakni sekolah.<sup>46</sup> Berpijak pada penjelasan diatas dapat di pahami bahwa kepala sekolah mempunyai peran yang strategis dalam memajukan lembaga pendidikan, dan sejatinya kepala sekolah itu seorang guru professional yang diberikan tugas untuk menjadi pemimpin dalam lembaga pendidikan yakni sekolah.

Kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang mempunyai komitmen untuk mengajak dan mempengaruhi

---

<sup>45</sup>Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2008), 7

<sup>46</sup>Rahaman (et. all), *Peranan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jatinangor: Alqaprint, 2006), 106

anggotanya seperti tenaga pendidik, tenaga tata usaha, siswa-siswi, serta seluruh warga masyarakat sekolah untuk setia dalam mewujudkan, meningkatkan dan mengembangkan potensi yang dimiliki untuk saling bekerjasama dalam tercapainya visi misi serta cita-cita sekolah.<sup>47</sup>

Seorang pemimpin haruslah orang-orang yang berilmu, berakal sehat, memiliki kecerdasan, kearifan, kemampuan fisik dan mental untuk dapat mengendalikan roda kepemimpinan dan memikul tanggung jawab. Sebagaimana dijelaskan dalam al-Qur'an surah An-Nisa': 83

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدَّعَوْا  
بِهِ<sup>ط</sup> وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ  
لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ<sup>ق</sup> وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ  
عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ الْإِقْلِيلًا

*Artinya : Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan ulil Amri) kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu*

---

<sup>47</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2000)



*mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu). (QS. An-Nisa: 83).*

Pemimpin harus orang-orang yang beriman, bertaqwa dan beramal shaleh, tidak boleh orang dhalim, fasiq, berbut keji, lalai akan perintah Allah Swt dan melanggar batas-batasnya, serta Bertanggung jawab dalam pelaksanaan tatanan kepemimpinan sesuai dengan yang dimandatkan kepadanya dan sesuai keahliannya sehingga pada roda kepemimpinannya berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang di cita-citakannya.

Menurut Koontz dalam Wahjosumidjo Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing, kemudian harus mampu memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan untuk memajukan pendidikan di sekolah.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 34

Dari paparan diatas peneliti dapat simpulkan bahwa seorang kepala sekolah tidak akan mampu bekerja dengan sendiri tanpa bantuan dan kerja sama dari anggotanya, kepala sekolah merupakan garda terdepan untuk memberikan dorongan motivasi kepada seluruh komponen anggota yang ada pada lembaga pendidikan tersebut untuk membangun kerjasama yang berkualitas dan solid. Kepala sekolah harus mampu membrikan terobosan yang bagus serta memiliki perencanaan yang baik, dengan memiliki anggota yang bertanggung jawab serta dedikasi yang tinggi tujuan sekolah akan mudah tercapai, selain itu juag membangun dan memotivasi menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan performa dan produktivitas kerja<sup>49</sup>.

Wahjosumidjo menjelaskan bahwa seorang kepala harus memiliki penampilan baik dalam segi kewibwaan, sifat-sifat psositif dan mempunyai kepribadian yang dapat diterima oleh seluruh anggota dan masyarakat serta memiliki kretifitas dan inovasi yang tinggi.<sup>50</sup> Manajemen sekolah sebagai upaya

---

<sup>49</sup>Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), 35

<sup>50</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*,.47

dalam proses yang dilaksanakan guna tercapainya beragam pengetahuan serta terwujudnya organisasi yang sebagai wadah pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia dan menjalankan fungsi organisasinya yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, *controlling* supaya tujuan yang telah ditetapkan bersama pada organisasi tersebut dapat tercapai.<sup>51</sup>

## **2. Kompetensi Kepala Sekolah**

Spencer dalam Abdul Majid mengartikan kompetensi ialah karakteristik mendasar yang dipunyai oleh seseorang dan mempunyai pengaruh secara langsung kepada kinerja tersebut. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan. Karakteristik menunjukkan bahwa kompetensi itu merupakan suatu bagian dari kemampuan seseorang untuk bertahan dan dapat memprediksi perilakunya dalam situasi dan pekerjaan yang lebih luas.

Menurut Wahjosumidjo kompetensi kepala sekolah ialah harus memiliki kemampuan dalam menganalisis

---

<sup>51</sup>Syaodih, dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. (Bandung: PT Refika

persoalan, kemudian memiliki kemampuan dalam mempertimbangkan berbagai macam pendapat serta dapat mengambil keputusan dengan bijak. Kemampuan sebagai leader sangat diperlukan bagi seorang kepala sekolah, memiliki kemampuan dengan sigap terhadap permasalahan yang ada, mempunyai sifat rendah hati dan selalu semangat dalam bekerja, serta memiliki kemampuan yang baik dalam berkomunikasi baik dalam segi ucapan maupun tulisan, kemudian mampu berperan aktif dalam berpartisipasi serta melakukan diskusi bersama dalam menghadapi berbagai macam problem dan yang paling penting mampu memotivasi diri sendiri dengan baik.<sup>52</sup>

Ketentuan kinerja kepala sekolah yang sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi diatas berperan sangat penting guna terwujudnya kepala sekolah yang berkualitas dan berkompeten, yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga kepala sekolah dapat menjalankan tugasnya dengan koridor aturan yang berlaku. Dengan demikian seorang

---

<sup>52</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001), 21

pemimpin dapat mengatur, mengarahkan dengan optimal pada anggotanya dengan baik dan berkualitas.

### **3. Tugas Dan Fungsi Kepala Sekolah**

#### **a. Tugas Kepala Sekolah**

Mulyasa menjelaskan ada beberapa point mengenai tugas dan fungsi kepala sekolah yakni kepala sekolah mempunyai peran sebagai pendidik, kemudian seorang kepala sekolah mempunyai peran sebagai manajer, dan seorang kepala sekolah harus mampu menjadi administrator, kemudian kepala sekolah harus mempunyai kemampuan dalam supervisor, serta kepala sekolah perlu memiliki jiwa pemimpin yang tinggi, dan kepala sekolah penting untuk mempunyai gagasan dalam berinovasi serta mempunyai jiwa motivator yakni untuk memberikan motivasi kepada anggotanya supaya selalu semangat dan penuh tanggung jawab dalam bertugas.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), 7

### 1) Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

Sebagai seorang pendidik kepala sekolah diuntut untuk memiliki cara yang jitu dalam peningkatan kualitas pendidikan, salah satunya untuk mewujudkan kinerja guru atau tenaga pendidik yang professional dan berkualitas. Selain itu juga perlu memberikan suasana iklim sekolah yang indah serta selalu mendorong seluruh komponen anggota yang ada disekolah supaya selalu penuh tanggung jawab dalam bekerja, kemudian selalu memberikan nasihat yang baik kepa seluruh sumber daya manusia pada sekolah tersebut untuk selalu memberikan pembelajaran yang baik dan berkualitas kepada peserta didik supaya peserta didik dapat tenang nyaman dan semangat dalam kegiatan belajar berlangsung.

kepala sekolah seyogyanya harus peka terhadap keadaan sekolah dan perlu memiliki jiwa komitmen serta berkonsentrasi pada usaha peningkatan manajemen kurikulum supaya proses kegiatan belajar mengajar yang ada disekolah berjalan dengan sebaik mungkin. Kepala sekolah diharapkan dapat memperhatikan kompetensi

kinerja guru, supaya dapat menjalankan tugasnya, serta dapat mengembangkan potensi dirinya untuk selalu berinovasi dan berkreatifitas dalam mengajar. Dan sekeolah juga harus memberikan perhatian penuh kepada tenaga pendidik supaya guru semangat dalam melaksanakan tugasnya yaitu memberikan pengajaran kepada peserta didik.

## 2) Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai tugas yang sangat urgen dalam mewujudkan tujuan dan visi misi sekolah, kegiatan yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah ialah perlu memelihara kegiatan-kegiatan yang memberikan dampak positif guna meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan lainnya. Selain dari pada itu kepala sekolah sudah seharusnya memberikan ruang fasilitas dan memberikan kesempatan pada seluruh guru dengan seluasnya dalam berkreatifitas dan berinovasi serta mengembangkan dan mendapatkan ilmu melalui kegiatan pelatihan baik yang diselenggarakan oleh sekolah itu sendiri atau lembaga lain.

### 3) Kepala Sekolah Sebagai Administrasi

Kepala sekolah sebagai administrasi diharapkan mampu menjalankan tugasnya dengan seoptimal mungkin yang diantaranya ialah melaksanakan perencanaan dalam menyusun program sekolah seperti program tahunan, baik dalam program jangka pendek, menengah maupun jangka panjang, serta dapat memfasilitasi berbagai macam kebutuhan pendidikan yang ada di sekolah.<sup>54</sup>

### 4) Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kemampuan sebagai supervisor, diwujudkan dalam kemampuannya mengembangkan kemampuan profesional guru. Seorang supervisor yang baik akan terlihat dari kemampuannya dalam penyusunan program supervisi, melaksanakan program supervisi dan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi, yaitu untuk perbaikan dan pengembangan guru.

---

<sup>54</sup> Purwanti, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru dan Pegawai di SMA Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng dalam tiga kecamatan Kabupaten Kutai Timur*, e Jurnal Administrasi Negara, (2013), 221



### 5) Kepala Sekolah Sebagai Leader

Sebagai pemimpin seorang kepala sekolah sejatinya perlu memberikan arahan dan dorongan motivasi kepada anggotanya serta selalu mengawasi kinerja anggotanya. Kepala sekolah dapat melakukan komunikasi yang baik pada para anggotanya serta memberikan tauladan yang baik supaya para anggota mencontoh perilaku dan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi dalam bekerja. Kepala sekolah diharapkan mempunyai kepribadian yang dapat diterima dan disegani oleh anggotanya, seperti kepala sekolah harus mempunyai jiwa tanggung jawab yang tinggi, selalu jujur, mempunyai rasa percaya diri yang tinggi, berwibawa, kemudian selalu tepat dalam mengambil keputusan, mempunyai keberanian dalam mengambil resiko, mengayomi anggotanya, mempunyai jiwa sabar dan ikhlas, dan memberika contoh yang baik sehingga para anggotanya nyaman dalam menjalankan tugasnya.<sup>55</sup>

### 6) Kepala Sekolah Sebagai Inovator

---

<sup>55</sup> E. Mulayasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Seorang pemimpin sejatinya perlu memiliki cara yang tepat untuk keberlangsungan keharmonisan hubungan antar anggota dan selalu memebrikan ide-ide segar yang berkualitas untuk kemajuan pendidikan serta memberikan gagasan dalam pengembangan gaya pembelajaran yang baik. Sebagi pemimpin akan terlihat dari tingkah laku perbuatan dalam bekerja baik secara disiplin, objektif dalam mengambil keputusan, mempunyai pemikiran yang rasional, selalu berintegrasi dengan semua elemen serta dapat beradaptasi dengan lingkungan yang baik.<sup>56</sup>

#### 7) Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Kemampuan sebagai motivator, kepala sekolah harus dapat mensupport para anggota tenaga pendidik dan kependidikan yang ada disekolah untuk selalu sigap dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan aturan telah ditentukan. Dengan suport dorongan motivasi ini para anggota pada lembaga pendidikan tersebut mempunyai semangat yang tingi dalam bekerja.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 9

<sup>57</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 98

Dalam aktivitas terselenggaranya pendidikan, seorang kepala sekolah berperan penting dalam pengelolaan pada kemajuan lembaga pendidikan sehingga dapat mendayagunakan segala sumber daya yang ada demi tercapainya kemajuan sekolah dan output yang dihasilkan pada lembaga pendidikan tersebut berkualitas.<sup>58</sup>

Sobri dkk menjelaskan bahwa motivasi ialah sebuah energy positif yang diterima oleh seseorang untuk melaksanakan sebuah aktifitasnya, kepala sekolah sebagai motivator sudah tentu harus mempunyai cara yang tepat untuk selalu memberikan dorongan motivasi kepada anggota tenaga pendidik supaya bersemangat dalam menjalankan tanggung jawabnya. Dalam upaya mewujudkan kualitas pendidikan, dorongan motivasi untuk para anggota perlu ditumbuhkan melalui kondusifitas lingkungan belajar serta memberikan reward guna

---

<sup>58</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tjauan Teoritik dan Permasalahannya* Ed.1 Cet,3, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), 272.

menyemangati anggota, serta membiasakan kedisiplinan guna meningkatkan kualitas tersebut.<sup>59</sup>

Made menjelaskan bahwa ada lima macam tugas yang harus dipunyai oleh kepala sekolah yaitu sebagai Berikut:

#### 1) Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai manajer merupakan sebuah usaha dalam upaya perencanaan, pengorganisasian, pengerakan,serta pengendalian dalam mewujudkan impian, sehingga kepala sekolah dapat menjalankan tugasnya dan dapat mengatasi problematika yang ada apabila telah memahami fungsi manajer tersebut.<sup>60</sup>

#### 2) Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Fungsi kepala sekolah sebagai administrator ialah kepala sekolah mamampu mengelola lembaga pendidikan baik dalam segi kurikulum, pembelajaran, keuangan, sarana

---

<sup>59</sup> Sobri dkk, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), 24

<sup>60</sup> Made Pirdata, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2011), 18

dan prasaran serta memiliki hubungan yang sang erat dan harmonis dengan masyarakat.<sup>61</sup>

### 3) Kepala Sekolah Sebagai Humas

Sekolah yang baik dapat memelihara hubungan yang harmonis dengan msyarakatnya, kepala sekolah mempunyai peran yang sangat penting untuk membangun hubungan yang baik antara sekolah dengan masyarakat. Dan kepala sekolah bertanggung jawab dalam problematikan yang ada dalam lembaga pendidikan tersebut.

### 4) Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Sebagai pemimpin kemampuan dalam memberikan dampat postif kepada para anggotanya sangat diperlukan, seorang pemimpin harus bisa memberikan pengaruh yang baik untk mengajak kerjasama dengan satu ide dan menjalankan tujuan bersama. Dengan menjalankan tugasnya seorang pemimpin harus memberikan perhatian penuh dengan seoptimal mungkin kepada anggotanya supaya dapat menjalankan tugasnya sesuia denga apa yang

---

<sup>61</sup> Made Pirdata, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, 19

diharapkan pada tujuan ssekolah. Dalam hal ini seorang pemimpin dapat dikatakan berhasil dan berkualitas apabila dapat memenuhinya kriteria yang diantaranya sebagai berikut: seorang pemimpin harus bisa berkomunikasi dengan baik sehingga dapat memberikan kenyamanan bagi para anggotanya, seorang pemimpin harus mempunyai kepribadian yang terpuji seperti jujur, adil, amanah, disiplin, bertanggung jawab, sabar, dsb, seorang pemimpin harus mampu memebrikan tauladan yang baik untuk para anggotanya, dan seorang pemimpin harus bertindak bujak dan tepat dalam mengambil keputusan serta mampu mengatasi masalah, seorang pemimpin harus bisa memfasilitasi anggotanya apabila anggotanya tersebut memerlukan bantuan.<sup>62</sup>

#### **b. Fungsi Kepala Sekolah**

Fungsi kepala sekolah selaku seorang pemimpin terdiri atas tiga fungsi yakni fungsi yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai, fungsi yang berkaitan dengan pengarahan pelaksanaan setiap kegiatan, dan fungsi yang

---

<sup>62</sup> Made Pirdata, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2011), 3-4

berhubungan dengan penciptaan iklim kerja. Fungsi yang pertama mengimplikasikan bahwa kepala sekolah berusaha membantu kelompok (bawahan) untuk memikirkan, memilih dan merumuskan tujuan. Fungsi yang kedua mengisyaratkan bahwa kepala sekolah berhubungan dengan aktivitas manajerial pemimpin dalam rangka menggerakkan kelompok untuk memenuhi tuntutan organisasi. Adapun fungsi yang ketiga berarti kepala sekolah hendaknya mampu membuat iklim kerja yang kondusif agar dapat membangkitkan semangat kerja kepada siapa saja yang terlibat dalam proses kerjasama sehingga meningkatkan produktivitas kerja dan memperoleh kepuasan kerja melalui penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat.<sup>63</sup>

Menurut Rivai kepala sekolah dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan fungsi kepala sekolah yang bertugas pada lembaga pendidikan yang perlu dilaksanakan kepala sekolah ialah diantaranya sebagai berikut:

#### 1) Fungsi Instruksi

---

<sup>63</sup>Burhanudin, *Analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 67

Fungsi intruksi ini merupakan bentuk komunikasi yang baik, antar pemimpin dengan anggota maupun anggota dengan pemimpin, dalam hal ini dimana pemimpin merupakan seorang yang mempunyai kebijakan yang perlu di taati oleh anggotanya, dan dikerjakan dengan penuh tanggung jawab.<sup>64</sup>

## 2) Fungsi Konsultasi

Fungsi konsultasi merupakan komponen sangat penting yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, dalam fungsi ini memiliki peran sebagai cara berkomunikasi dengan dua arah yakni berfungsi untuk memberikan penetapan dan pengambilan keputusan melalui usaha dengan mempertimbangan suatu keputusan melalui musyawarah bersama, sifat konsultasi ini merupakan seorang pemimpin membutuhkan masukan-masukan dari para anggotanya untuk perbaikan lembaga serta dapat memberikan keputusan yang melalui kesepakatan bersama.<sup>65</sup>

## 3) Fungsi Partisipasi

---

<sup>64</sup>Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo P

<sup>65</sup>Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, 50



Seorang leader perlu berperan aktif dalam mendorong dan mengajak anggotanya untuk aktif dalam mewujudkan tujuan bersama yang sehingga dengan kerjasama dan saling berpartisipasi tersebut mewujudkan hasil yang positif untuk kemajuan lembaga pendidikan.

#### 4) Fungsi Delegasi

Delegasi berperan sebagai pemberian tugas kepada anggota sehingga dengan pemberian tugas tersebut anggota mempunyai wewenang dalam menghasilkan kesepakatan. Dengan fungsi delegasi ini diharapkan dapat memberikan kesepakatan untuk memutuskan perkara dengan baik.<sup>66</sup>

#### 5) Fungsi Pengendalian

Seorang pemimpin sejatinya harus mampu memanaj segala aktivitas anggotanya dengan mengarahkan dan memebrikan aturan yang saling berkordinasi untuk mewujudkan tujuan bersama dengan optimal. Melalui aktivitas dalam mengarahkan serta saling berkordinasi dan saling

---

<sup>66</sup>Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Pers

mengawasi kinerja anggota diharapkan dapat mewujudkan tujuan yang sesuai diharapkan<sup>67</sup>

Berdasarkan pemampanan diatas dapat di pahami bahwa seorang pemimpin harus mempunyai konsep yang baik untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas. Seorang pemimpin harus mempunyai kompetensi serta berwawasan yang luas yang mumpuni, dan seuai dengan kualifikasi kepala sekolah. Sehingga seluruh komponen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memiliki kinerja yang lebih baik.

#### **E. Kajian Penelitian yang Relevan**

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian, sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

---

<sup>67</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, 53.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Irva Yunita, dengan judul tesis **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pustakawan di Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta”**. Dalam Hasil penelitian ialah menunjukkan bahwa, (1) Budaya Organisasi di Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sudah baik, dengan total nilai rata-rata sebesar 2,7908. (2) Komunikasi Organisasi di Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sudah baik, dengan total nilai rata-rata sebesar 2,956. (3) Kinerja pustakawan di Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sudah baik, dengan total nilai rata-rata sebesar 2,977. (4) Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pustakawan di Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, dengan nilai koefisien determinasi sebesar 66,9%. (5) Ada pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pustakawan di Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, dengan nilai koefisien determinasi sebesar 66,2%. (6) Ada pengaruh budaya organisasi dan komunikasi organisasi secara bersama terhadap kinerja pustakawan di Perpustakaan UIN Sunan

Kalijaga Yogyakarta, dengan nilai koefisien determinasi sebesar 74,3%.<sup>68</sup>

2. Penelitian yang dilakukan oleh Robiah Saidah yang berjudul **“Pengaruh Kinerja Guru Dan Budaya Madrasah Terhadap Mutu Madrasah”** dalam penelitian ini nilai R square sebesar 0,719 yang menunjukkan bahwa kinerja guru dan budaya madrasah terhadap mutu madrasah sebesar 71,9% sedangkan sisanya 28,1 di pengaruhi oleh faktor lain. Hasil uji simultan (uji f) menunjukkan nilai signifikan  $0,00 < 0,05$  yang artinya kinerja guru dan budaya madrasah berpengaruh secara simultan terhadap mutu madrasah<sup>69</sup>.
3. Penelitian Andelson Memorata dan Djoko Santoso dengan jurnal yang berjudul **“Peningkatan Kualitas Pembelajaran Dan Hasil Belajar Merakit Personal Komputer Menggunakan Structured Dyadic Methods (SDM).”** Penelitian ini merupakan penelitian tindakan kelas yang dilaksanakan dalam dua siklus. Setiap siklus dilaksanakan

---

<sup>68</sup> Irva Yunita, *“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pustakawan di Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta”*, (Master Tesis, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016).

<sup>69</sup> Rabiah Saidah, *Pengaruh Kinerja Guru dan Budaya Madrasah Terhadap Mutu Madrasah di MTs Wahid Hasyim Yogyakarta*, (Tesis, Uin Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2015)

sebanyak dua pertemuan yang terdiri dari empat tahap yaitu perencanaan, tindakan, observasi dan refleksi. Instrumen kognitif siswa menggunakan posttest, instrumen afektif siswa menggunakan lembar observasi. Bentuk model pembelajaran Structured Dyadic Methods yang dilakukan yakni (a) melakukan perencanaan pembelajaran (b) melaksanakan proses pembelajaran (c) melakukan evaluasi dan refleksi bersama siswa mengenai pembelajaran yang telah dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan kualitas pembelajaran siswa pada kondisi awal sebesar 40,00%, pada siklus I meningkat menjadi 54,68%, dan meningkat lagi pada siklus II menjadi 73,61%. Hasil belajar siswa juga meningkat pada setiap siklus. Pada pra siklus persentase siswa tuntas sebesar 40,62%, pada siklus I meningkat sebesar 71,87%, dan meningkat lagi pada siklus II sebesar 87,50%.<sup>70</sup>

4. Penelitian oleh Maira Irlanda dengan judul **pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kepribadian guru terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai**

---

<sup>70</sup> Memorata, Aldelson. "Peningkatan Kualitas Pembelajaran Dan Hasil Belajar Merakit Personal Komputer Menggunakan Structured Dyadic Methods (SDM)." Jurnal Fakultas Teknik (2015).

**intervening (studi pada guru sma negeri 3 semarang)** dengan populasi dalam penelitian ini adalah guru sma negeri 3 semarang sebanyak 103. penelitian ini mengambil seluruh populasi sebagai sampel (sensus). teknik analisis data menggunakan sem. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: kepemimpinan, budaya organisasi dan kepribadian guru berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja guru. motivasi kerja tidak sebagai variabel intervening pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kepribadian guru terhadap kinerja guru.<sup>71</sup>

#### **F. Kerangka Berpikir**

Budaya organisasi dalam setiap organisasi berbeda-beda, kondisi tersebut dipengaruhi oleh banyak faktor, begitu pula yang terjadi di sekolah, sebagai organisasi pendidikan dan diduga berpengaruh terhadap kinerja guru sebagai ujung tombak keberhasilan pendidikan begitupula sangat berpengaruh dalam kualitas pendidikan.

---

<sup>71</sup>Nairah Irlanda, *Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kepribadian guru terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai intervening (studi pada guru sma negeri 3 semarang)*, (Tesis-Universitas Dian Nuswantoro Semarang,2014)

Menurut Edy Sutrisno Budaya Organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja<sup>72</sup>.

Kemudian menurut Danang Sunyoto mengemukakan bahwa Budaya organisasi mempunyai beberapa karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi di antaranya sebagai berikut: 1) inovasi dan keberanian mengambil resiko, 2) perhatian pada hal-hal rinci/detail, 3) orientasi hasil, 4) orientasi orang, 5) orientasi tim, 6) keagresifan atau aggressiveness, 7) stabilitas<sup>73</sup>.

Dari karakteristik budaya organisasi di atas dapat digunakan sebagai pedoman dalam pengembangan budaya organisasi yang ada di sekolah guna meningkatkan kualitas pendidikan yang ada di suatu lembaga sekolah. Kinerja guru merupakan suatu hasil yang dicapai sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya baik secara kualitas maupun kuantitas yang dasarnya adalah persyaratan-persyaratan dan komunikasi terbuka antara kepala sekolah dengan guru atau sebaliknya, untuk mencapai tujuan atau rencana suatu organisasi.

---

<sup>72</sup>Edy Sutrisno. *Budaya Organisasi*. (Jakarta: Kencana Predana Media Group:2010), 2

<sup>73</sup>Danang Sunyoto. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dilengkapi Dengan Budaya Organisasi Pengembangan Organisasi Outsourcing*. (Yogyakarta: CAPS : 2012), 225

Kinerja kepala sekolah merupakan faktor yang signifikan dalam proses pencapaian tujuan-tujuan pendidikan sekolah, sehingga apabila kinerja kepala sekolah baik maka kemajuan sekolah akan tercapai, demikian juga sebaliknya. Sebagai pemimpin pendidikan, Kepala Sekolah dituntut untuk berupaya keras mengelola seluruh kegiatan di sekolah seefektif dan seefisien mungkin agar proses pendidikan di sekolah sesuai dengan yang diharapkan.

Berpijak pada Mulyasa bahwa kepala sekolah mempunyai beberapa fungsi yakni kepala sekolah berfungsi sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.<sup>74</sup> Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa seorang kepala sekolah harus mengerti dan paham tugas dan fungsi kepala sekolah itu sendiri sebagai pedoman berlangsungnya proses keberlangsungan kinerja kepala sekolah untuk mewujudkan sekolah yang mempunyai kualitas yang baik

Tenaga kependidikan adalah pekerjaan yang dilakukan seseorang berkaitan dengan proses penyelenggaraan pendidikan yang dapat menghasilkan dan dilakukan dengan kemahiran,

---

<sup>74</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001), hal. 10.



keterampilan, dan kecakapan tertentu serta didasarkan pada norma yang berlaku<sup>75</sup>.

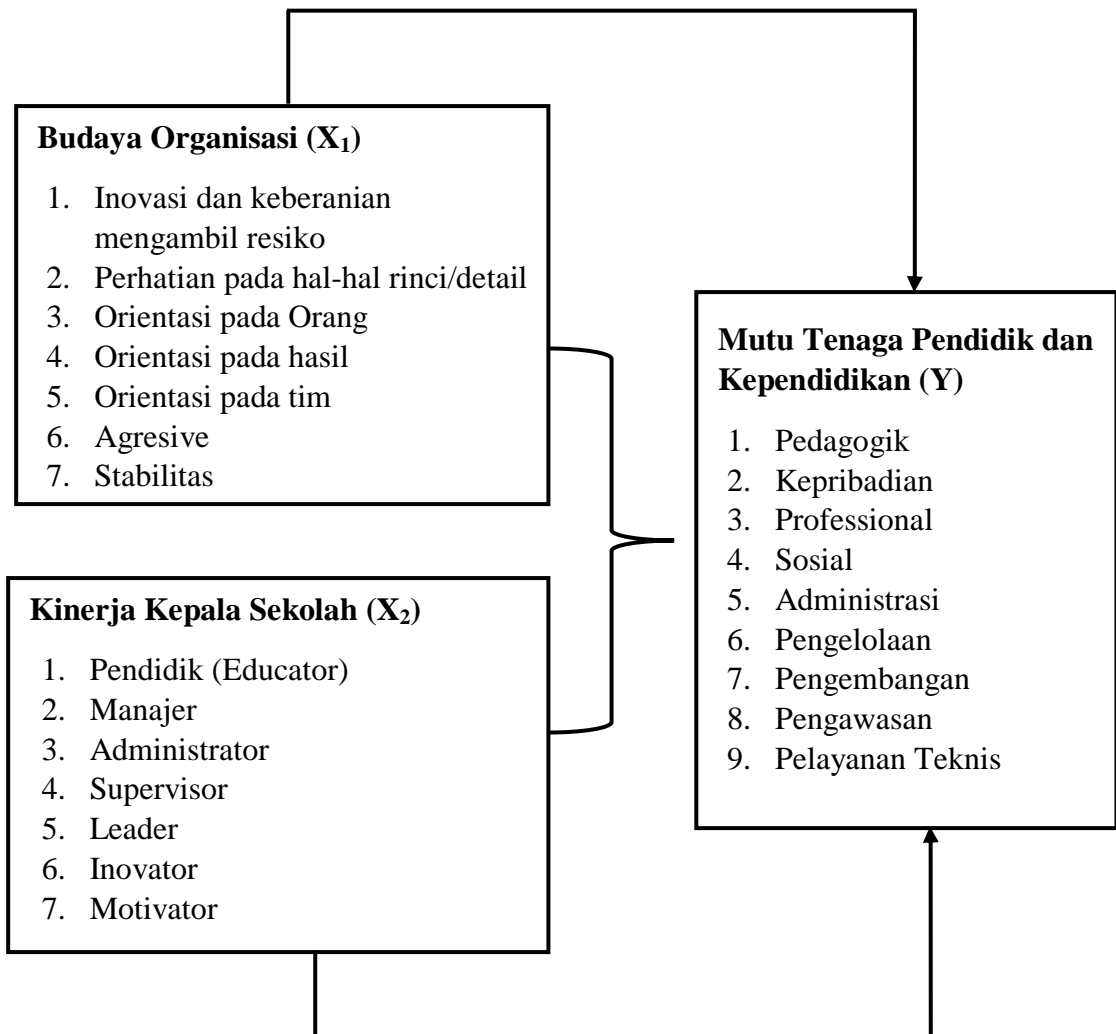
Tugas pokok tenaga kependidikan sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bab XI pasal 39 ayat 1 disebutkan bahwa tugas pokok tenaga kependidikan adalah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Berdasarkan kajian pustaka dan beberapa definisi konseptual diatas, maka gambaran penelitian yang dilakukan dapat digambarkan dalam suatu kerangka berfikir. Berikut ini adalah bagan dari kerangka berfikir yang digunakan dalam penelitian ini pada tabel 2.1:

---

<sup>75</sup> Rusydi Ananda, *Profesi Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan (Telaah Terhadap Pendidik Dan Tenaga Kependidikan)*, (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia, 2008), 16

Tabel 2.1  
Kerangka Berpikir



### F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang didapat dari pengumpulan data<sup>76</sup>. Jadi dapat dipahami bahwa hipotesis merupakan alternatif dugaan jawaban yang dibuat oleh peneliti bagi problematika yang diajukan dalam penelitiannya. Dengan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Adapun yang menjadi hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

|                  |   |
|------------------|---|
| $H_0 : p = 0$    | Tidak Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan      |
| $H_1 : p \neq 0$ | Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan            |
| $H_0 : p = 0$    | Tidak Terdapat Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah Terhadap Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan |

---

<sup>76</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, cet.25 (Bandung: Alfabeta, 2017), 63

$H_1 : p \neq 0$ 

Terdapat Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah Terhadap Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan

|                  |   |
|------------------|---|
| $H_0 : p = 0$    | Tidak Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi dan Kinerja Kepala Sekolah secara bersama-sama Terhadap Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan |
| $H_1 : p \neq 0$ | Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi dan Kinerja Kepala Sekolah secara bersama-sama Terhadap Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan       |