

Dr. Musdiani, M.Pd

Dr. Gunawan, M.A

Dr. Ibrahim, M.Pd

Peran Kepemimpinan

KEPALA SEKOLAH

UNTUK MENINGKATKAN

KINERJA GURU



Dr. Marwah Hamid, M.Pd
Jalaluddin, M.Pd

Dr. Musdiani, M.Pd
Dr. Gunawan, M.A
Dr. Ibrahim, M.Pd

PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN KINERJA GURU

Editor:

Dr. Marwah Hamid, M.Pd

Jalaluddin, MPd

Diterbitkan Oleh:



CV. SEFA BUMI PERSADA - ACEH

2020

PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN KINERJA GURU

Penulis : **Dr. Musdiani, M.Pd**
Dr. Gunawan, M.A
Dr. Ibrahim, M.Pd

Hak Cipta © 2020 pada Penulis

Editor: **Dr. Marwah Hamid, M.Pd**

Jalaluddin, MPd

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit dan Penulis

Penerbit:

SEFA BUMI PERSADA

Anggota Ikapi Aceh N0.021/DIA/2018

Jl. Malikussaleh No. 3

email: www.sefabumipersada.com

Telp. 085260363550

Cetakan I : November 2020–Jakarta

ISBN: 978-623-6983-02-7

Halaman. 105

Ukuran 16,8 x 23 cm

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tulisan ini dengan judul, **“Peran kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja Guru”**. Penulis menyadari bahwa keberhasilan untuk menyelesaikan tulisan ini merupakan berkat dukungan dari semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu dalam kesempatan ini.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih banyak kekurangan dan kelemahannya baik dalam bentuk sajian informasi kepemimpinan kepala sekolah, keberadaan guru dan format kinerja yang baku secara nasional. Buku ini fokus tentang kepemimpinan dan peningkatan kinerja guru yang berkaitan dengan proses belajar mengajar, persiapan bahan ajar, penilaian dan dukungan semua pihak agar meningkatnya prestasi belajar siswa.

Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dorongan dan bimbingan dalam penyusunan buku ini agar dapat digunakan sebagai referensi bagi guru, kepala sekolah, serta masyarakat yang beraktivitas dalam lingkungan kependidikan. Amin.

Banda Aceh, 5 Oktober 2020

Dr. Musdiani

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Persiapan Guru Untuk Mengajar.....	3
B. Faktor Kinerja Guru	9
C. Gaya Kepemimpinan.....	14
D. Budaya Kepemimpinan	17
BAB II KOMPETENSI GURU	
A. Definisi Kompetensi Guru	22
B. Kompetensi Pedagogik.....	33
C. Kompetensi Kepribadian.....	36
D. Kompetensi Profesional	37
BAB III CIRI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH	
A. Konsep Kepemimpinan	43
B. Peranan Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin	45
C. Kepribadian Kepala Sekolah	50
D. Kepala Sekolah Sebagai Motivator	57
BAB IV BUDAYA DALAM ORGANISASI	
A. Hubungan Budaya dan Organisasi	66
B. Peran Organisasi Terhadap Kinerja Guru.....	76
C. Pembinaan Komitmen dan Disiplin.....	79
D. Sekolah dan Prestasi.....	88
DAFTAR PUSTAKA	93
BIODATA PENULIS	114

BAB I

PENDAHULUAN

Perubahan yang serba cepat dalam kehidupan masyarakat, akibat perkembangan ilmu dan teknologi, serta macam-macam tuntutan kebutuhan dari berbagai sektor sangat berpengaruh terhadap kehidupan sekolah. Sekolah sebagai sistem terbuka, sebagai sistem sosial, dan sekolah sebagai agen perubahan, bukan hanya harus peka penyesuaian diri, melainkan seharusnya pula dapat mengantisipasi perkembangan-perkembangan yang akan terjadi dalam kurun waktu tertentu dan lembaga yang bersifat kompleks dan unik.

Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebutlah, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi dan keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan nasional, juga disebutkan bahwa Pendidikan Nasional mempunyai visi terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga Negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang berubah. Sebagai langkah dalam mewujudkan visi ini salah satu misinya adalah meningkatkan keprofesionalan dan akuntabilitas lembaga pendidikan sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap dan nilai berdasarkan standar nasional dan global. Sehingga fungsi pendidikan harus betul-betul diperhatikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional sebab tujuan berfungsi sebagai

pemberi arah yang jelas terhadap kegiatan penyelenggaraan pendidikan sehingga penyelenggaraan pendidikan harus diarahkan kepada: (1) pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa, (2) pendidikan diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistemik dengan sistem terbuka dan multimakna, (3) pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat, (4) pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran, (5) pendidikan diselenggarakan dengan mengembangkan budaya membaca, menulis, dan berhitung bagi segenap warga masyarakat, (6) pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan (Anas M. Adam., 2016).

Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu hasil pendidikan mempunyai posisi strategis, maka setiap usaha peningkatan mutu pendidikan perlu memberikan perhatian besar pada program peningkatan guru baik dalam segi kualitas maupun kuantitasnya. Selain itu, guru adalah figur manusia yang menempati posisi dan memegang peran penting dalam pendidikan. Ketika semua orang mempersoalkan masalah dunia pendidikan figur guru mesti terlibat dalam agenda pembicaraan terutama yang menyangkut persoalan pendidikan formal di sekolah. Guru memiliki faktor yang sangat dominan dan paling penting dalam pendidikan formal pada umumnya karena bagi siswa guru sering dijadikan tokoh teladan bahkan menjadi tokoh identifikasi diri. Dalam pandangan (Ani, Y.K. 2018) bahwa guru merupakan unsur yang sangat mempengaruhi tercapainya tujuan pendidikan selain unsur murid dan fasilitas lainnya. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan belajar mengajar. Namun demikian posisi strategis guru untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan profesional guru dan mutu kinerjanya.

A. Persiapan Guru untuk mengajar

Guru merupakan ujung tombak pendidikan sebab secara langsung berupaya mempengaruhi, membina dan mengembangkan peserta didik, sebagai ujung tombak, guru dituntut untuk memiliki kemampuan dasar yang diperlukan sebagai pendidik, pembimbing dan pengajar dan kemampuan tersebut tercermin pada kompetensi guru. Sebagai tenaga kependidikan, guru merupakan penentu keberhasilan tujuan pendidikan tersebut karena guru yang berhubungan langsung dengan peserta didik untuk memberikan bimbingan yang akan menghasilkan out put yang diharapkan. Guru merupakan sumber daya manusia yang menjadi perencana, pelaku dan penentu tercapainya tujuan pendidikan nasional seperti yang diamanatkan dalam undang-undang. Dalam menunjang kegiatan guru tersebut diperlukan iklim sekolah yang kondusif dan hubungan yang baik antar unsur-unsur yang ada disekolah dengan orang tua siswa, masyarakat, pemerintah serta stakeholder lainnya. Berkualitas tidaknya proses pendidikan sangat tergantung pada kreativitas dan inovasi yang dimiliki guru. Sujana, belajar dan mengajar merupakan dua konsep yang tidak bisa dipisahkan satu sama lain. Belajar menunjuk pada apa yang harus dilakukan orang sebagai subjek yang menerima pelajaran (sasaran didik). Di dalam kegiatan belajar mengajar, kualitas pembelajaran terletak kepada guru karena memegang peranan yang sangat penting walaupun unsur-unsur lain ada seperti; kurikulum, tata usaha dan sarana prasarana juga dapat mendukung kualitas pembelajaran tersebut. Namun walaupun guru sangat mendukung di dalam pendidikan dan pengajaran, akan tetapi peran aktif sebagai pemimpin di kelas sangat dibutuhkan. Sebab guru merupakan “motor penggerak” bagi para siswa. Untuk itu guru harus mampu mengatur dan menstimulir para siswanya dalam mengembangkan metode mengajar dan memberikan motivasi dalam hal pelaksanaan tugas belajar dan tugas-tugas lain di sekolah (Anies Baswedan,. 2018).

Selanjutnya (Mulyasa, 2010) mengatakan seorang guru perlu memiliki kompetensi mengajar yang dikenal dengan istilah kompetensi profesional. Secara khusus yang dimaksud dengan kompetensi professional adalah kompetensi dasar tentang disiplin

ilmu yang dipelajarinya atau yang menjadi bidang spesialisasinya baik penguasaan teoritis maupun praktis, kemampuan didaktis, metodik, psikologis, keterampilan perencanaan serta kemampuan mengevaluasi hasil belajar mengajar. Sementara itu, Ginanjar mengatakan guru harus benar-benar menguasai materi pelajaran dan ilmu mendidik. Hal ini bisa dilakukan dengan studi lanjut sesuai dengan spesialisasi, pelatihan, workshop, maupun studi banding ke institusi-institusi yang sudah maju. Demikian juga perlunya pembinaan dan pelatihan tentang peningkatan motivasi belajar terhadap siswa. Harus ditanamkan pola pembelajaran yang berorientasi proses bukan hasil, sehingga siswa akan terbiasa untuk belajar maksimal dengan mementingkan pada substansi bukan formalitas. Profesi guru harus dihargai dengan maksimal. Begitu juga mengenai kompetensi pribadi, yakni pentingnya memiliki sikap kepribadian yang mantap atau matang sehingga mampu berfungsi sebagai sumber identifikasi bagi siswa, dan dapat menjadi panutan dan penuntun bagi siswa dan masyarakatnya.

Kompetensi profesi berkaitan erat dengan kemampuan edukatif dan administratif guru dalam bidang atau keilmuannya, yakni bahwa setiap guru perlu memiliki pengetahuan yang luas dan dalam mengenai materi yang harus diajarkan serta menguasai metodologi pengajaran yang meliputi konsep teoritis dan praktis. Sedangkan kompetensi kemasyarakatan dianggap sebagai kompetensi umum yang wajib dimiliki oleh setiap guru yaitu mampu beradaptasi dengan lingkungan baik di dalam maupun di luar lembaga pendidikan. Dari pendapat dan teori yang dikemukakan para ahli, kompetensi guru adalah perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak berupa motivasi, ciri pembawaan (trait), konsep diri, sikap atau nilai, pengetahuan (content knowledge), atau keterampilan kognitif atau keterampilan perilaku dalam mendidik dan membimbing peserta didik yang meliputi paedagogis, kepribadian, sosial kemasyarakatan, dan profesi.

Guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik. Dalam meraih mutu pendidikan yang baik

sangat dipengaruhi oleh kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja guru menjadi tuntutan penting untuk mencapai keberhasilan pendidikan. Secara umum mutu pendidikan yang baik menjadi tolok ukur bagi keberhasilan kinerja yang ditunjukkan guru. Guru sebagai pekerja harus berkemampuan yang meliputi penguasaan materi pelajaran, penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, penguasaan cara-cara menyesuaikan diri dan berkepribadian untuk melaksanakan tugasnya, disamping itu guru harus merupakan pribadi yang berkembang dan bersifat dinamis. Hal ini sesuai dengan yang tertuang dalam Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban (1) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis, (2) mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan dan (3) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya. Harapan dalam Undang-Undang tersebut menunjukkan adanya perubahan paradigma pola mengajar guru yang pada mulanya sebagai sumber informasi bagi siswa dan selalu mendominasi kegiatan dalam kelas berubah menuju paradigma yang memposisikan guru sebagai fasilitator dalam proses pembelajaran dan selalu terjadi interaksi antara guru dengan siswa maupun siswa dengan siswa dalam kelas. Kenyataan ini mengharuskan guru untuk selalu meningkatkan kemampuannya terutama memberikan keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran (Ibrahim, Fauzul, Dian, 2020).

Sejalan dengan program pemerintah dan kompensasi yang diharapkan dari guru untuk memiliki peran yang sangat penting dalam rangka mendukung program pemerintah seiring dengan perkembangan teknologi di era revolusi industri 4.0. Peran guru secara utuh sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, "orang tua" di sekolah tidak akan bisa digantikan sepenuhnya dengan kecanggihan teknologi. Karena sentuhan seorang guru kepada para peserta didik memiliki kekhasan yang tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang atau digantikan teknologi. Meskipun profesi guru tidak mendapatkan

pengaruh secara signifikan dengan adanya revolusi industri 4.0, namun guru tidak boleh terlena dengan kondisi yang ada, guru harus terus *meng-upgrade* diri agar bisa menjadi guru yang mampu menghasilkan sumber daya manusia yang lebih berkualitas. Untuk menyiapkan para guru menghadapi perkembangan zaman yang terus berkembang, setidaknya ada 4 kompetensi yang harus dimiliki oleh guru pada era revolusi industri 4.0 ini. 4 Kompetensi tersebut adalah sebagai berikut: 1) **Guru Harus Mampu Melakukan Penilaian Secara Komprehensif**; 2) **Guru Harus Memiliki Kompetensi Abad 21**; 3) **Guru Harus Mampu Menyajikan Modul Sesuai *Passion* Siswa**; 4) **Guru Harus Mampu Melakukan *Autentic Learning* yang Inovatif (Ibrahim, Almukarrah & Yahya Don., 2020)**

Guru sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, menar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswa. Selain itu, guru juga merupakan seorang pekerja yang harus mampu bekerja secara optimal. Bila perkembangan ini dilayani, sudah tentu dapat lebih terarah dan mempercepat laju perkembangan itu sendiri, yang pada akhirnya memberikan kepuasan kepada guru-guru dalam bekerja di sekolah sehingga sebagai pekerja, guru harus berkemampuan yang meliputi unjuk kerja, penguasaan materi pelajaran, penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, penguasaan cara-cara menyesuaikan diri dan berkepribadian untuk melaksanakan tugasnya.

Kompetensi yang dijadikan dasar untuk penilaian kinerja guru adalah kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian, sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007. Keempat kompetensi ini telah dijabarkan menjadi kompetensi guru yang harus dapat ditunjukkan dan diamati dalam berbagai kegiatan, tindakan dan sikap guru dalam melaksanakan pembelajaran atau pembimbingan. Dinas Pendidikan Aceh mengumumkan hasil UKG Tahap II jenjang SMA/SMK dan SLB tahun 2019/20, berdasarkan hasil tersebut Kepala Dinas Pendidikan se Indonesia mengatakan bahwa dari sebanyak 6.933 jumlah guru yang mengikuti UKG Tahap II sebanyak 3.709 Guru berhasil mencapai grade nilai yang diharapkan yaitu 51.00. Sedangkan sisanya sebanyak 3.224 belum mencapai grade. Rendahnya mutu guru tentu saja

berdampak terhadap pendidikan suatu daerah. Kompetensi guru menjadi hal yang urgen dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Jika guru memiliki kompetensi yang rendah tentu saja akan berdampak pada kualitas pendidikan siswa. Dan pada akhirnya akan berdampak terhadap kinerja pada sumber daya manusia suatu daerah.

Pelaksanaan mengajar guru-guru tidak terlepas dari peran serta Kepala Sekolah selaku pemimpin tertinggi di sekolah. Kepala sekolah memegang peranan penting dan memiliki tanggung jawab yang amat besar dalam meningkatkan keberhasilan lembaga yang dipimpinya. Sehingga Kepala sekolah sebagai pimpinan harus dapat mengarahkan serta memberikan bimbingan kepada guru-guru untuk dapat bekerja dengan baik dan optimal. Terkadang, kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di SMA sering kali meninggalkan sekolah karena ada kegiatan-kegiatan yang harus diikuti sehingga hal ini dapat memberikan dampak yang kurang baik terhadap kinerja guru. Selain itu, menurut observasi awal peneliti masih ada kepala sekolah yang emosional dalam memimpin dan mengatur tugas guru di sekolah serta kurang baik dalam mengambil suatu keputusan yang menyangkut masalah di sekolah. Kepala sekolah selaku pimpinan yang berperilaku seperti ini, jelas dapat mempengaruhi kinerja guru ke arah yang tidak sesuai dengan visi misi sekolah. Padahal, pengambilan keputusan yang baik menjadi tolak ukur kepemimpinan yang baik pula. Tetapi kepemimpinan dalam hal ini Kepala Sekolah yang baik hendaknya membolehkan diskusi diantara guru, tetapi juga mengizinkan mereka berpartisipasi dalam melaksanakan pengambilan keputusan.

Marwan, Ibrahim, Yusrizal dan Iwan konadi (2019) dalam penelitian tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan beban kerja guru terhadap kinerja guru pada SMA. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan observasi serta dokumentasi. Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru terutama dalam menjalani jadwal yang padat. Peran dan fungsi yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seperti yang dijelaskan oleh Dinas Pendidikan. Selanjutnya M. Kartono, Tresnawati, C., & Nurdiani, N.

(2015b) guru sebagai *edukasi, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator*. Peran atau indikator tersebut untuk memperbaiki dan meningkatkan situasi belajar mengajar. Prioritas utamanya yaitu memperbaiki dan meningkatkan mutu belajar dengan memperbaiki kinerja guru yang menanganinya. Guru memiliki potensi yang besar pada dirinya masing-masing,

Hal ini bermakna bahwa fungsi dari kepemimpinan merupakan suatu pendorong semua bawahan dalam hal ini adalah guru untuk berkontribusi sesuai dengan kemampuan maksimal mereka. Pengaruh guru dapat dipahami bahwa agar para guru dengan penuh kemauan serta sesuai dengan kemampuan secara maksimal berhasil mencapai tujuan, Kepala Sekolah harus mampu membujuk dan meyakinkan guru agar melaksanakan tugas-tugas dengan penuh kesadaran, maka Kepala Sekolah bertanggung jawab untuk menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, peraturan dan suasana yang mendukung kegiatan. Hal ini juga sejalan dengan pendapat (Kunandar. G, 2018) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercapai tujuan bersama. Jadi dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau memotivasi orang lain atau bawahannya agar mereka mau melaksanakan tugasnya dengan baik. Dengan demikian, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah harus dapat membimbing dan mengarahkan guru ke arah yang ingin dicapai. Tanpa kepemimpinan yang tepat, guru dapat berlaku sesuka hati dalam memberikan pengajaran kepada siswa. Keadaan seperti ini dapat memperburuk kualitas pendidikan ditingkat SMA secara umum. Oleh karena itu, kinerja guru sangat dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan dalam memimpin dan mengarahkan guru sesuai visi dan misi yang ingin dicapai. Dalam analisa (Lazwardi, D., 2019) tentang pengaruh motivasi kerja dan kedisiplinan terhadap kinerja guru SMA Assalaam Surakarta dengan kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel moderasi menyimpulkan bahwa pada pengujian hipotesis satu koefisien signifikansi variabel motivasi kerja sebesar 0,145, maka variabel motivasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Pengujian hipotesis dua,

koefisien signifikansi variabel kedisiplinan 0,372, maka variabel kedisiplinan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Pengujian hipotesis tiga, koefisien signifikansi variabel kepemimpinan kepala sekolah 0,075, maka variabel kepemimpinan kepala sekolah tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Dari hasil uji selisih mutlak, maka kepemimpinan kepala sekolah tidak memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja guru. Demikian juga kepemimpinan kepala sekolah tidak memoderasi kedisiplinan terhadap kinerja guru. Hasil uji koefisien determinasi diperoleh R^2 sebesar 0,310, berarti besarnya sumbangan pengaruh variabel motivasi kerja dan ke disiplinian terhadap kinerja guru dengan kepemimpinan sebagai variabel moderasi sebesar 31%, selebihnya dipengaruhi variabel lain. Untuk menghadapi tantangan global pemimpin perlu mendorong guru-guru untuk memberdayakan sumber daya manusia melalui pengembangan kompetensi (Kemendikbud (2016).

Ada juga dari penelitian kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kinerja guru terhadap efektivitas sekolah di SMA di luar Jawa menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas sekolah. budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap efektivitas sekolah. Namun kinerja guru berpengaruh signifikan terhadap efektivitas sekolah dalam mencapai prestasi unggul. Kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kinerja guru secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap efektivitas sekolah secara keseluruhan (Kusnadi, D., Fattah, dkk.,2018).

B.Faktor kinerja guru

Pengaruh dalam kepuasan kerja guru yang melinkupi mengajar mendidik. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan kinerja. Kepuasan kerja guru merupakan sarana penting dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Kepuasan kerja juga merupakan cerminan dari perasaan orang atau tenaga kerja terhadap

pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan cerminan sikap dan perasaan seorang guru terhadap pekerjaannya dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah. Sikap dan perilaku guru yang puas dengan pekerjaannya ditandai dengan adanya rasa bangga dengan pekerjaannya, menyenangkan pekerjaan, bergairah dengan pekerjaan, melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Dengan adanya sikap dan perilaku di atas berarti seorang guru telah menunjukkan rasa puas terhadap pekerjaannya. Hal ini sangat penting mengingat kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerjanya pada tugas yang dilakukannya (Ibrahim, Safrilsyah & Jalaluddin, 2018).

Nursiah & Jaluluddin (2019) mengungkapkan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Secara tidak langsung, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Akan tetapi, pandangan dari pakar pendidikan (Pavlovich & Vyacheslavovna, 2017) jika seseorang tidak mendapatkan kepuasan kerja, hal itu dapat diungkapkan melalui pengunduran diri, mudah mengeluh, tidak patuh, mencuri peralatan kerja, serta menghindari tanggung jawab dalam bekerja. Handoko mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Berdasarkan observasi team peneliti dengan melakukan wawancara kepada beberapa guru mengenai kepuasan kerja, didapatkan informasi bahwa kepuasan kerja guru di SMA tersebut tergolong kurang puas sehingga berdampak pada kinerja. Menurut guru-guru tersebut kurangnya kepuasan pekerjaan yang mereka rasakan disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah hubungan dengan rekan kerja, sistem penghargaan dalam bekerja, kondisi lingkungan kerja dan lain-lain. Dari observasi awal tersebut, didapati bahwa faktor kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Hal ini juga didukung berdasarkan hasil penelitian Saad, N. M., Baharuddin, J., & Ismail, S. N. 2019) tentang pengaruh kemampuan manajerial dan kepuasan kerja guru terhadap

kinerja guru SMA dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan manajerial guru terhadap kinerja guru. Selain itu, terdapat juga pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja guru terhadap kinerja guru pada sekolah lainnya. Dari hasil pengujian lain, terdapat pengaruh kemampuan manajerial guru dan kepuasan kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru kurang kualitasnya (Saragih, A. H. 2018).

Selain faktor kepemimpinan dan kepuasan kerja, faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah motivasi kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Stephen Robbins dalam Rivai mengatakan bahwa motivasi adalah *"The willingness to to exert high level of effort toward organizational goals, conditioned by the effort's ability to stisfy some individual need"*. Artinya adalah adanya kesediaan untuk menggunakan secara maksimum hasil usaha dalam mencapai tujuan perusahaan dengan maksud untuk memuaskan beberapa kebutuhan pribadi karyawan itu sendiri (Tate, K., Fouad, & Williams, 2018).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam (diri sendiri) atau internal tention, hal yang menyebabkan, menyalurkan dan merupakan latar belakang yang melandasi perilaku seseorang. Manusia dalam suatu kegiatan tertentu bukan saja berbeda dalam kemampuannya, namun juga berbeda dalam kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Disamping itu motivasi bukan satu-satunya yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi pegawai. Ada beberapa faktor yang terlibat, yaitu tingkat kemampuan dan itu sendiri seperti tingkat pemahaman seseorang pegawai yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi. Motivasi, kemampuan dan pemahaman saling mendukung, jika salah satu faktor ini rendah maka tingkat prestasi cenderung menurun, walaupun faktor-faktor lain tinggi.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja guru, agar guru mau bekerja keras dengan menyumbangkan segenap kemampuan, pikiran, keterampilan dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan. Dalam motivasi terdapat suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar, yang dapat mempengaruhi kinerjanya secara positif atau

negative. Hal ini tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. Ketika seseorang bekerja kurang bergairah atau tanpa motivasi, keinginan untuk memperoleh hasil yang baik sepertinya patut diragukan dan sebaliknya bekerja dengan gairah atau motivasi kerja yang tinggi harapan untuk memperoleh hasil yang baik banyak menjadi pemahaman orang. Bagi seorang guru, motivasi yang dimilikinya dapat menggerakkan siswa agar timbul kemauan dan keinginan untuk meningkatkan prestasi belajar sehingga tujuan pendidikan tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan (Ramli, M., Devar, & Mala, P. 2019).

Motivasi kerja guru juga merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja guru untuk mencapai tujuan pendidikan. Motivasi merupakan kekuatan pendorong bagi seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan nyata. Dengan demikian semakin tinggi motivasi seseorang maka semakin tinggi pula kinerjanya begitu pula sebaliknya, semakin rendah motivasi seseorang maka semakin rendah pula kinerjanya. Apabila para guru mempunyai motivasi kerja yang tinggi, mereka akan terdorong dan berusaha meningkatkan kemampuannya dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum yang berlaku disekolah sehingga memperoleh hasil kerja yang maksimal. Ada juga guru yang kurang motivasi dari informasi guru lain sering mendapat motivasi kerja misalnya berupa insentif, harapan sebuah keberhasilan kerja dan lain-lain, tentunya hal ini secara langsung juga mempengaruhi kinerja mereka.

Menurut pendapat dari (Salmawati, Rahayu, T., & Lestari, W. (2017) yang menyatakan bahwa motivasi berasal dari kata dasar motif, yang mempunyai arti suatu perangsang, keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Selain itu, faktor motivasi kerja mempengaruhi kinerja guru juga didukung oleh penelitian terdahulu dari jurnalnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa 1) kepemimpinan kepala sekolah masuk dalam kategori baik, (2) kompetensi guru –guru berkategori baik, dan (3) kinerja guru dan motivasi siswa berkategori baik. Uji hipotesis terhadap tiga variable menunjukkan: (1) Kepemimpinan

kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru untuk motivasi kinerja guru berpengaruh signifikan pada kinerja guru.

Banyak jurnal pendidikan tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru. Berdasarkan analisis hasil yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut. (1) Ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan budaya sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMK-SMA-MA. Hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang meningkat, motivasi kerja yang baik serta budaya sekolah yang kondusif memberikan dukungan terhadap kinerja guru di sekolah mereka menjadi lebih meningkat. (2) Ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru (Susanto & Heru Surono, 2017).

Unsur yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma informal yang mengontrol individu dan kelompok dalam organisasi berinteraksi satu dengan lainnya dan dengan organisasi diluar organisasi. Kebiasaan-kebiasaan dan tradisi umumnya terjadi pada suatu organisasi merupakan cikal bakal dari tumbuhnya budaya organisasi yang dikembangkan oleh pimpinan puncak organisasi. Biasanya cikal bakal tumbuhnya budaya organisasi tersebut dimulai dari kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan pimpinan organisasi itu sendiri yang mana jika pimpinan memberikan suatu contoh kebiasaan buruk seperti tidak disiplin, acuh tak acuh terhadap pegawai, tidak pernah melakukan control terhadap kinerja pegawai, akibatnya ada kemungkinan pegawai cenderung akan meniru perilaku yang demikian. Walaupun tidak semuanya demikian, paling tidak segala perilaku pemimpin akan menjadi cermin bagi pegawai untuk bersikap dan bertindak dalam melaksanakan tugas maupun dalam berinteraksi dengan sesama teman kerja maupun dengan atasan (Velloo, A T. 2017 & Cut Morina Z, 2018).

Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dan kelompok dan akan terus bertahan sepanjang waktu dan mungkin sampai pada anggota kelompok itu sudah berubah. Sementara itu,

pada tingkatan yang lebih terlihat budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi sehingga pegawai-pegawai baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku temannya. Budaya organisasi akan mempengaruhi cara berpikir, sikap dan perilaku seseorang. Budaya organisasi menjadi relevan untuk mengikat dan memotivasi anggota organisasi yang pada dasarnya berlatar belakang berbeda. Sehingga dengan adanya budaya organisasi yang sama perbedaan-perbedaan itu dapat dijumpai. Dalam konteks yang seperti di atas, budaya organisasi mengacu ke suatu sistem bersama yang dianut oleh anggotanya, yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Proses dinamika penciptaan dan penanganan budaya organisasi adalah merupakan suatu esensi pengaruh dari kepemimpinan dan membuat seseorang menyadari bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi dua sisi yang sama.

Sesuai dengan pendapat (Zahrol, I., 2019) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah terdiri dari nilai-nilai, norma-norma, dan sikap dari orang yang membentuk organisasi tersebut. Nilai-nilai memperlihatkan apa yang penting, sedangkan norma-norma menyatakan perilaku yang diharapkan, dan sikap memperlihatkan pola pikir dari pada individu. Kelompok memilih simbol-simbol, slogan-slogan, dan upacara-upacara untuk menyampaikan nilai-nilainya.

C. Gaya kepemimpinan

Pada setiap kelompok selalu muncul adanya seorang pemimpin yang dapat memengaruhi dan mengarahkan anggotanya ke arah tujuan tertentu. Pemimpin dianggap mewakili aspirasi anggotanya, memperjuangkan kepentingan anggota, dan mewujudkan harapan sebagian besar anggotanya. Selain karena faktor-faktor tertentu, biasanya pemimpin memiliki kecerdasan dan wawasan lebih luas dibandingkan dengan anggotanya. Dengan demikian, wajar apabila kehadiran pemimpin sangat diharapkan untuk mengatasi berbagai masalah yang dihadapi oleh anggotanya (Al-Hadithy, N., & Ghosh, S. 2018).

Peran utama dari kepala atau ketua divisi dapat memenuhi harapan anggotanya, pemimpin menggunakan kemampuan dan

kecerdasannya dengan memanfaatkan lingkungan dan potensi yang ada pada organisasi. Kemampuan untuk menggerakkan, mengarahkan, dan memengaruhi anggota merupakan wujud kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasi. Kesanggupan memengaruhi perilaku orang lain ke arah tujuan tertentu adalah sebagai indikator keberhasilan seorang pemimpin. Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja dan sumber daya pendukung. Oleh karena itu, jenis organisasi dan situasi kerja menjadi dasar pembentukan pola kepemimpinan seseorang. Kepemimpinan pada bidang pendidikan, orientasi kepemimpinan lebih mengarah pada pemberdayaan seluruh potensi organisasi serta menempatkan anggotanya sebagai penentu keberhasilan pencapaian organisasi. Maka, sentuhan terhadap faktor-faktor yang dapat menimbulkan moral kerja dan semangat untuk berprestasi menjadi perhatian utama seorang pemimpin. Perasaan dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, perhatian pimpinan terhadap keluhan, kebutuhan, saran, dan pendapat anggota merupakan prasyarat bagi terciptanya iklim kerja yang kondusif untuk tumbuhnya budaya organisasi yang baik (Austin, V. L. 2019). Melihat kenyataan bahwa lingkungan terus berubah, maka peran pemimpin tidak hanya berusaha menyesuaikan organisasi terhadap pergerakan inovasi di luar. Kepemimpinan dikatakan berhasil apabila pemimpin mampu membawa organisasi sebagai referensi atau panutan bagi instansi lain. Keberhasilan itu sebagai keberhasilan sebuah organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus selalu belajar untuk melakukan perubahan secara terus-menerus.

Menurut pendapat dari (Zainal Arifin, 2019) untuk menghadapi perubahan lingkungan, organisasi membutuhkan pemimpin yang tanggap, kritis, dan berani mengambil keputusan strategis untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin mempunyai strategi untuk mengarahkan dan memotivasi anggota-anggotanya, agar mereka ikut bekerja sama untuk mencapai tujuan. Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten itu disebut sebagai gaya kepemimpinan.

Sebagaimana penjelasan dari (Abdur Rahman Assegaf, 2019) bahwa gaya kepemimpinan adalah cara berperilaku yang khas dari

seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin tergantung pada tingkat kematangan atau kedewasaan anggota dan tujuan yang ingin dicapai. Guru dan karyawan sebagai unsur bawahan dalam organisasi sekolah merupakan unsur penting yang terlibat dalam pencapaian tujuan sekolah. Mereka memiliki perbedaan kemampuan, kebutuhan, dan kepribadian sehingga pendekatan yang harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah selaku pemimpin disesuaikan dengan tingkat kematangan mereka.

Lebih simpel lagi pendapat dari (Widoyoko Tayib F., 2017) bahwa gaya kepemimpinan yang efektif antara kepala sekolah yang satu dengan yang lain akan berbeda, sesuai dengan kematangan guru dan karyawan di sekolah masing-masing. Kematangan tidak diartikan sebagai usia atau stabilitas emosional, tetapi lebih menekankan pada keinginan untuk berprestasi, kesediaan menerima tanggung jawab, serta memiliki kemampuan atau pengalaman yang berhubungan dengan tugas. Secara umum ada tiga gaya kepemimpinan kepala sekolah, yaitu gaya kepemimpinan menurut sifat, gaya kepemimpinan berdasarkan teori perilaku, dan kepemimpinan menurut teori kontingensi. Kepemimpinan berdasarkan sifat mengkaji tentang perangai dan kemampuan yang menandai karakteristik kepala sekolah. Kepemimpinan berdasarkan perilaku memusatkan perhatian pada tindakan yang dilakukan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaan manajerial. Pendekatan kontingensi mengkaji kesesuaian antara perilaku kepala sekolah dengan karakteristik situasional, terutama tingkat kedewasaan guru dan karyawan.

Sementara itu pendapat dari (Bintoro, R. F. A. 2018) bahwa efektifitas kepemimpinan tergantung bagaimana gaya kepemimpinan seseorang, saling berkaitan dengan keadaan atau situasi. Apabila gaya seorang kepala sekolah sesuai dengan situasi tertentu, gaya itu dikatakan efektif. Apabila gaya kepemimpinan tidak sesuai dengan situasi, maka gaya itu tidak efektif. Kepala sekolah sebagai pemimpin yang efektif harus belajar dari kesalahan pada masa lalu dan berusaha memperbaiki dengan cara yang bijak. Selain itu, juga memberikan kesempatan kepada guru dan karyawannya untuk memberikan kritik dan saran perbaikan. Guru dan karyawan yang

selalu belajar tahu akan tugas dan kewajibannya untuk menjadikan organisasi menjadi lebih kompetitif.

D. Budaya kepemimpinan

Daam beberapa pendapat pakar pendidikan dan manajemen seperti (Gunawan, Ibrahim & Azwir 2020) berpandangan untuk memahami tentang budaya organisasi yaitu kepemimpinan harus mampu membentuk organisasi dari nilai-nilai, norma-norma, sekumpulan struktur, dan aturan-aturan yang diikuti oleh anggota organisasi. Sementara itu (Yahya Don, dkk., 2019) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu konsep yang lebih tidak terbentuk dari pada iklim organisasi. *Culture* mengarah pada asumsi dan nilai untuk mengetahui mengapa sikap dan aktivitas diberi *reward*. Lebih lanjut, Schneider yang diungkapkan oleh Rivai dan Basri banyak penelitian tentang iklim organisasi membuat dua asumsi yaitu (1) orang mencoba mencapai lingkungan mereka menciptakan melalui pemikiran ; (2) orang berusaha menciptakan lingkungan mereka sehingga mereka dapat menyesuaikan sikap mereka dengan lingkungan kerja secara efektif. Bahwa dalam budaya organisasi itu tidak jauh pada iklim organisasi yang mengarah pada asumsi, nilai, dan sikap, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dan kondusif. Pakar lain menyatakan bahwa budaya sosial (*organization culture*) adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut, bagaimana organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggapnya penting.

Selanjutnya (Weklik, M., Uchmanowicz, I., Jankowska, E. A., Vitale, C., Lisiak, M., Drozd, & Lee, C.2020). menyatakan budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Budaya adalah (1) suatu symbol, bahasa, ideology, ritual, dan mitos; (2) merupakan naskah organisasi yang diambil dari naskah pribadi pendiri organisasi atau pemimpin yang domina; (3) merupakan sebuah produk, sebuah sejarah; didasarkan pada symbol; dan merupakan suatu abstraksi dari perilaku dan produk perilaku

bahwa budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya (Sumira dkk. 2018).

Dari informasi yang lain bahwa budaya organisasi seperti meminta pengarahan dan dukungan dari atasan serta inisiatif dalam pengambilan keputusan juga mempengaruhi kinerja mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu diperoleh hasil bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang mampu mempengaruhi kinerja guru, tetapi budaya organisasi merupakan faktor yang paling menonjol mempengaruhi kinerja guru yang seharusnya menjadi focus perhatian otoritas pendidikan setempat. Dalam upaya memperbaiki budaya organisasi di lingkungan sekolah di daerah yang jauh dari pengawasan haruslah memberikan perhatian yang serius untuk peningkatan kinerja guru.

Selanjutnya tentang hubungan budaya organisasi sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru sekolah, penelitian ini untuk melihat hubungan budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Dari hasil analisis data dilakukan secara deskripsi dan uji korelasi, terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru. Ditemukan hubungan yang positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru yang positif, budaya dan organisasi sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama dengan kinerja guru ada korelasi erat antara budaya organisasi, koefisien kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru yang berkelanjutan (Wong, L. L., Kamisah, O., & Siti Mistima, M. 2018).

Problema kinerja guru dapat disebabkan oleh berbagai faktor diantaranya adalah pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, kepribadian kepala sekolah, kepuasan kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi. Jika dipahami, hakikat serta esensi dari tugas pokok guru maka akan ditemukan banyak faktor yang perlu perbaikan dan pembenahan agar tugas pokok guru sebagai pengajar dan pendidik (Ibrahim, Almurrahmah, Gunawan.. M Awang &

Marwan 2020). Kemudian sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru dan mencapai hasil yang optimal kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru. Peranan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap motivasi guru dalam mengajar dan menjalankan kewajiban administrasi lainnya.

Menurut (Gunawan, dkk., 2018) kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi, berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru dan motivasi kerja dan budaya organisasi guru. Pemimpin mempunyai kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi, hal ini didasari oleh legitimasi secara formal atau non formal pada diri pemimpin. Setiap pemimpin lebih leluasa menciptakan kreasi dan inovasi, sekalipun resiko yang dihadapi lebih berat jika dibandingkan dengan bawahan seorang pemimpin dapat mencapai kepuasan diri serta mampu mengaktualisasikan diri dalam kehidupan kemasyarakatan. Dampak positif pada diri pemimpin adalah peluang karir yang lebih tinggi sebagai penghargaan atas prestasi yang dicapai, kepuasan lainnya dapat berbuat lebih banyak untuk kepentingan masyarakat (Irwan Nahar & Novi. (2019). Sehubungan dengan kepemimpinan (Ibrahim & Mahyiddin, 2018) juga menyatakan bahwa semua aktivitas dalam usaha mempengaruhi orang lain agar bekerja dengan penuh tanggung jawab demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Adapun dimensi kepemimpinan kepala sekolah yang akan dikaji adalah mengacu pada: dua orientasi utama pemimpin di dalam menerapkan kepemimpinan, yaitu orientasi pada hubungan kemanusiaan dan orientasi pada struktur tugas. Rutinitas guru dalam mengajar sebagai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya mampu dilaksanakan didepan kelas. Kinerja guru merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Jika kinerja adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. Kinerja terbentuk bilamana masing-masing struktur memiliki

tanggung jawab dan memahaminya tugas dan kewajiban masing-masing. Kinerja berkaitan dengan tugas guru adalah meliputi mengajar, membimbing, dan memotivasi peserta didik. Secara rinci tugas tersebut terpusat pada: (1) mendidik anak dengan titik berat memberikan arahan dan motivasi pencapaian tujuan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang; (2) memberikan fasilitas pencapaian tujuan melalui pengalaman belajar yang memadai dan (3) membantu perkembangan aspek-aspek dari pribadi seperti sikap, nilai-nilai dan penyesuaian diri (Ibrahim, & Cut Morina (2017).

Kemudian dalam narasinya (Hendri Purbo Waseso, P., & Sofwan Hidayat, M. 2017) menyebutkan bahwa tingkat produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Secara formal, produktivitas adalah suatu ukuran ringkas atas kualitas dan kuantitas kinerja dengan penggunaan sumber daya yang ditetapkan. produktivitas diukur pada tingkat individual, sekelompok atau organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Herpratiwi, H., & Yulianti, D. (2019) menyatakan bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara output (keluaran) dengan input (masukan) serta menguatarakan cara pemanfaatan baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi suatu barang atau jasa. Namun pandangan yang senada dikemukakan oleh (Hasan, M. 2017) mengemukakan bahwa, produktivitas ialah output per unit, atau output dibagi input, atau rasional antara output dengan input. Produktivitas dalam dunia pendidikan merupakan perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (output) dengan jumlah sumber yang dipergunakan (input). Produktivitas dapat dinyatakan dengan kuantitas maupun kualitas. Kuantitas output merupakan jumlah lulusan, sedangkan input merupakan jumlah tenaga kerja sekolah, dan sumber daya lainnya.

BAB II

KOMPETENSI GURU

Kompetensi kinerja guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi” Standar kompetensi guru mencakup kompetensi inti guru yang dikembangkan menjadi kompetensi guru mulai jenjang Sekolah Dasar /Madrasah, guru mata pelajaran pada SMP, SMA atau SMK. Kompetensi Kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya meliputi memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik, dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi nonakademik. Seorang guru harus memahami fungsinya, karena hal tersebut akan mempengaruhi cara bertindak dan bertutur sehubungan dengan pekerjaannya di kelas. Pengetahuan dan pemahamannya tentang kompetensi guru akan mendasari pola kegiatannya dalam menunaikan profesi sebagai guru. Guru yang setiap hari bergaul dengan murid dan mengemban tugas sebagai pendidik yang berkewajiban membantu pertumbuhan dan perkembangan murid menuju pada kedewasaan. Bantuan tersebut bukan hanya pada aspek intelektual, akan tetapi berkenaan dengan aspek sikap, minat, perkembangan emosi dan perkembangan sosial (Ibrahim, Fauzul, dkk, 2020).

Seharusnya guru terlibat secara aktif dalam menentukan kebijakan penyelenggaraan sekolah mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai pada pengevaluasian sesuai dengan pandangan tentang administrasi sekolah yang harus dikelola melalui usaha kerjasama yang terarah pada suatu tujuan yang sama. Keterlibatan dalam kegiatan manajemen pendidikan di sekolah akan mendorong guru untuk bertanggung jawab atas kebijakan-kebijakan yang dihasilkan. Akibat yang ditimbulkan dari pelaksanaan kebijakan

tersebut menjadi tanggung jawab dan akan memberikan kepuasan kerja bagi guru (Gunawan, Ibrahim & Sufriadi, 2019)

A. Definisi kompetensi guru

Para pengamat pendidikan mengemukakan tentang kinerja kompetensi melalui pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Tujuan utama adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan sebuah aspirasi. Perencanaan kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi tujuan yang hendak dicapai organisasi terlebih dahulu sesuai dengan jenjang organisasi yang dimiliki. Selanjutnya tujuan yang sudah dirumuskan tersebut dirinci lebih lanjut menjadi tujuan di tingkat yang lebih rendah.

Menurut pandangan (Abdullah, dkk., 2019) bahwa mendefinisikan makna dari kompetensi itu merupakan kemampuan guru dalam berbagai keterampilan mengajar, membimbing, menilai, menggunakan media pengajaran, bergaul atau interaksi dengan siswa. Guru harus punya keterampilan menyusun persiapan/perencanaan pengajaran, keterampilan melaksanakan administrasi kelas, dan mengelola kebutuhan lainnya. Ditegaskan kembali oleh (Anas M. Adam, 2016) bahwa kinerja adalah sebagai outcome yaitu terdiri dari : (1) behavior yang meliputi: kepuasan, performance kerja, absen, pergantian, kecelakaan, penyalahgunaan, kepedulian terhadap kesehatan; (2) kognitif; (3) psysologi peserta didik. Selanjutnya pendapat dari (Baxter, R., & Glass, E. J. 2017) bahwa kompetensi dalam bekerja adalah nilai dari seluruh perilaku karyawan yang berkontribusi secara positif atau negatif untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja memiliki tiga dimensi yakni; perilaku moral; perilaku tugas dan perilaku menantang. Perilaku moral adalah kontribusi dari karyawan dalam bentuk keikhlasan dirinya baik adanya pujian atau tidak ada pujian namun memberi kontribusi pada organisasi untuk perbaikan mutu kinerja, contoh; dalam bekerja selalu tidak mengharapkan imbalan, bekerja melampaui batas tugas pokok, loyalitas pada organisasi, empati dan kerjasama sesama tim kerja. Perilaku tugas adalah perilaku pekerja

atau karyawan secara langsung terlibat dalam pengembangan organisasi untuk suatu kebijakan, member pelayanan atau jasa produksi organisasi perilaku tugas merupakan tugas rutin dan pembaharuan di dalam organisasi. Perilaku menantang adalah perilaku pekerja atau karyawan yang menunjukkan kepribadiannya sengaja menghalangi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut (Gaurav Sachar, 2018) bahwa performance is as a work result, according to quality and quantity that can be achieved by an teacher in conducting duty consistent with the responsibility assigned to him or her. Dapat diartikan untuk meningkatkan kompetensi seseorang guru dapat dilakukan melalui peningkatan faktor kepuasan kerja dan motivasi seseorang dalam bekerja di organisasinya. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang sangat ditentukan oleh factor kepuasan kerja dan motivasi. Dengan demikian tampak secara jelas bahwa setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang membentuk kinerja yang mengarah atau ingin mewujudkan tercapainya tujuan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengertian asal dari kompetensi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dengan adanya ketrampilan dasar. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi arti kompetensi kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi sesuai dengan moral maupun etika.

Pengertian lain dari kompetensi kinerja adalah performance yang berarti ketrampilan dalam kerja atau skill. Kinerja juga merupakan suatu fungsi motivasi dan kemampuan menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Lebih lanjut Sagala menjelaskan bahwa kinerja adalah manifestasi hasil karya yang dicapai oleh suatu institusi. Ukuran keberhasilan suatu institusi mencakup seluruh kegiatan setelah melalui uji tuntas terhadap tujuan usaha yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dari pengertian tersebut tercakup

beberapa unsur penting yang ada dalam suatu kinerja. Pertama, adanya institusi, baik berupa lembaga (institute) seperti organisasi atau pranata (institutions) seperti system pengaturan. Kedua, adanya tujuan yang telah ditetapkan dan diusahakan pencapaiannya. Ketiga, adanya instrument yang digunakan dalam pelaksanaan uji tuntas. Selanjutnya menurut (Gunawan, Ibrahim, & Almurrahmah (2018) bahwa dalam (performance) merupakan aktivitas seseorang dalam melaksanakan ttugas pokok yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang serta menuntut adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh. Pengertian kompetensi kinerja oleh (Gilbert, J. K. 2019) bahwa kompetensi kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dalam menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan performance sebagai hasil dari sesuatu pekerjaan. Sedangkan performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab pribadi. Untuk mencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika. Dalam mempertimbangkan kinerja seseorang harus membedakan aspek tindakan atau perilaku dari aspek hasil kinerja (outcomes). Aspek perilaku adalah merupakan apa yang dilakukan oleh seseorang didalam situasi kerja. Penilaian kinerja biasanya dilakukan untuk memberikan (1) informasi yang kredibel, relevan dan tepat-guna, tentang suatu organisasi sehingga dapat digunakan dalam memudahkan pengambilan keputusan atas kinerja masak ini dan masa depan organisasi(2) identifikasi perbaikan kinerja dan inisiatif pertumbuhan (3) pelatihan dan pengembangan(4) remunerasi dan hadiah serta(4) perencanaan karir dan regenerasi (Nursiah & Jalaluddin, 2020).

Usaha untuk mendorong melaksanakan kinerja yang baik berupa motivasi yang tinggi menunjukkan kecenderungan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Namun motivasi yang tinggi tidak cukup, artinya disamping motivasi tinggi diperlukan pengetahuan dan keterampilan yang memungkinkan individu dapat memiliki

kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan tepat. Selanjutnya pendapat dari (Ghazali, N. & Zakaria, 2018) yang menjelaskan bahwa penilaian kinerja banyak digunakan di Inggris Raya adalah untuk: (1) Meningkatkan kinerja guru; (2) Menetapkan tujuan organisasi/sekolah; (3) Mengidentifikasi workshop dan kebutuhan pengembangan diri.

Guru dalam melaksanakan proses pembelajaran dikatakan efektif bila proses tersebut mampu mengubah diri peserta didik dalam arti luas mampu menumbuhkan kembangkan kesadaran peserta didik melalui keterlibatannya dalam proses pembelajaran dapat dirasakan manfaatnya secara langsung bagi perkembangan dirinya. Proses pembelajaran membutuhkan keaktifan pada kedua belah pihak yaitu guru sebagai pengendali, memimpin dan mengarahkan situasi pembelajaran, dan peserta didik sebagai pihak yang menerima kegiatan pembelajaran. Oleh karena itu guru dituntut mempunyai kemampuan untuk mengelola kelas sebagai pengendali pengawas, pemimpin dan mampu mengarahkan minat dan perhatian peserta didik selama proses pembelajaran berlangsung, sedangkan peserta didik dituntut kesediaannya dan kesiapannya untuk mengikuti arahan, pimpinan, dan kendali selama proses pembelajaran berlangsung. Seperti yang dijelaskan oleh (Fensham, P. 2019) bahwa untuk itu maka guru harus berupaya menimbulkan dan mempertahankan perhatian dan dorongan siswa untuk melakukan kegiatan belajar. Upaya memberikan dorongan dan perhatian belajar kepada siswa dilakukan guru sebelum memulai belajar, pada saat berlangsungnya proses belajar mengajar terutama pada saat siswa melakukan kegiatan belajar dan pada saat siswa mengalami kemunduran.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa kinerja guru adalah gambaran hasil kerja guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya pada berbagai bidang mata pelajaran di sekolah, mencakup peran dan fungsi, serta tugas penyusunan/perencanaan program pembelajaran, melaksanakan program pembelajaran dan menilai atau mengevaluasi pembelajaran yang sudah terlaksana.

Sedangkan (Fauzan R. A., & Purnomo, A. S. 2017). mendefinisikan makna kinerja sebagai kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas,

baik yang dilakukan oleh guru, kelompok maupun organisasi. Lebih jauh dikatakan bahwa kinerja dapat diukur baik oleh guru, kelompok ataupun organisasi. Tinggi atau rendahnya kinerja ini dapat dilihat dari kuantitas dan kualitas pencapaian tugasnya.

Senada dengan pandangan (Kassim Mustapha, & Zahiah, 2019) bahwa kinerja merupakan “Successful role achievement” yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Jika dirujuk pada definisi ini, maka pengertian kinerja ini dapat diartikan sebagai hasil-hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas yang telah diembankan kepadanya.

Dalam aturan (Kemendikbud, 2016). yang diungkapkan oleh menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap performance/kinerja, adalah:

(a) Variabel individu, meliputi kemampuan, keterampilan, mental, fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, demografi (umur, asal-usul, jenis kelamin). (b). Variabel organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan. (c) Variabel psikologis, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Kemudian dalam pandangan (Dudung, A. 2018). bahwa kinerja dari segi sikap, dan perilaku untuk membentuk karakter budaya, sedangkan Gibson, kinerja itu memiliki faktor berbagai variabel yang mempengaruhi keberhasilan kinerja pada suatu organisasi, yaitu individu, organisasi itu sendiri, dan psikologis.

Selanjutnya pendapat dari (Grode, A.K & Clavien, 2017) menyatakan bahwa yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: *“basic human traits, affect employess’ job related behavior and performance. These human traits include ability, aptitude, perception, values, interest, emotions, needs and personality”*. Ability atau kemampuan akan menentukan bagaimana seseorang dapat melakukan pekerjaan, bakat akan berperan dalam membantu melaksanakan pekerjaan jika ada kesesuaian dengan jenis pekerjaannya, demikian juga halnya dengan persepsi, konsep diri, nilai-nilai, minat, emosi, kebutuhan dan kepribadian.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat

disimpulkan bahwa kinerja bisa dilihat dari tiga dimensi yang berbeda. Pertama, sebagai keluaran (output), kinerja dinilai dari apa yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Dalam dimensi ini, kinerja seorang pegawai diukur dari hasil-hasil yang telah dicapainya dalam periode waktu tertentu. Jika dimensi itu digunakan sebagai bahan penilaian, maka evaluasi terhadap kinerja pegawai harus dilihat dari catatan-catatan prestasi yang telah diraihinya dalam masa tertentu. Hasil evaluasi ini kemudian dibandingkan dengan tanggung jawab dan perannya yang telah dinyatakan dalam uraian tugasnya. Kedua kinerja dinilai dari proses pelaksanaan tugas atau pekerjaan. Dalam dimensi ini kinerja pegawai dinilai dari prosedur dan teknis yang telah ditempuhnya dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Sesuai dengan nama dimensinya, penilaian berdasarkan proses ini tidak melihat hasil kerja pegawai, namun lebih ditekankan pada “bagaimana” seseorang menyelesaikan pekerjaannya secara teliti dan dapat dipertanggungjawabkan. Selama prosedur dan teknis dilaksanakan telah sesuai dengan yang digariskan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerjanya cukup baik.

Ketiga, terakhir dinilai dari aspek kontekstualnya. Penilaian kinerja seseorang dapat juga dilihat dari aspek kontekstualnya, yakni kemampuannya sendiri. Diyakini bahwa jika seseorang mampu mengerjakan suatu pemeriksaan, maka kinerjanya juga akan baik. Dengan kata lain, apabila seseorang yang memiliki pengalaman dan pendidikan yang cukup matang dan ditempatkan pada posisi yang memiliki tanggung jawab besar, maka secara kontekstual hal ini sudah benar dan diyakini kinerjanya akan baik. Definisi ini juga mengungkapkan bahwa kinerja merupakan sebuah proses pelaksanaan pemeriksaan (Guilbault, M.,2018).

Sesuai dengan definisi ini maka tingkat keterampilan/profesionalisme pegawai juga dapat digunakan untuk mengukur kinerjanya dalam memeriksa suatu pekerjaan. Disamping itu diperlukan adanya prosedur dan ketentuan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam meneliti bidang fokus kinerja guru penulis mengumpulkan beberapa variabel kinerja dari beberapa para ahli, yaitu: Terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi

perilaku kerja dan kinerja yaitu : variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis.

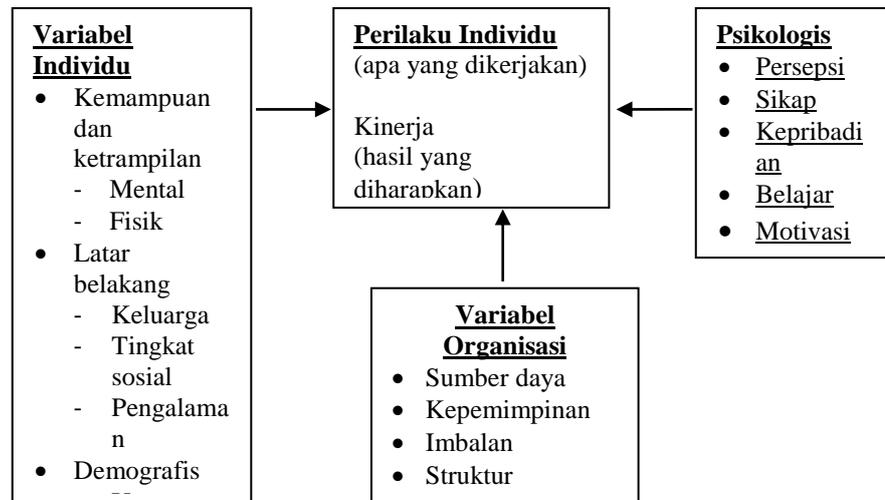
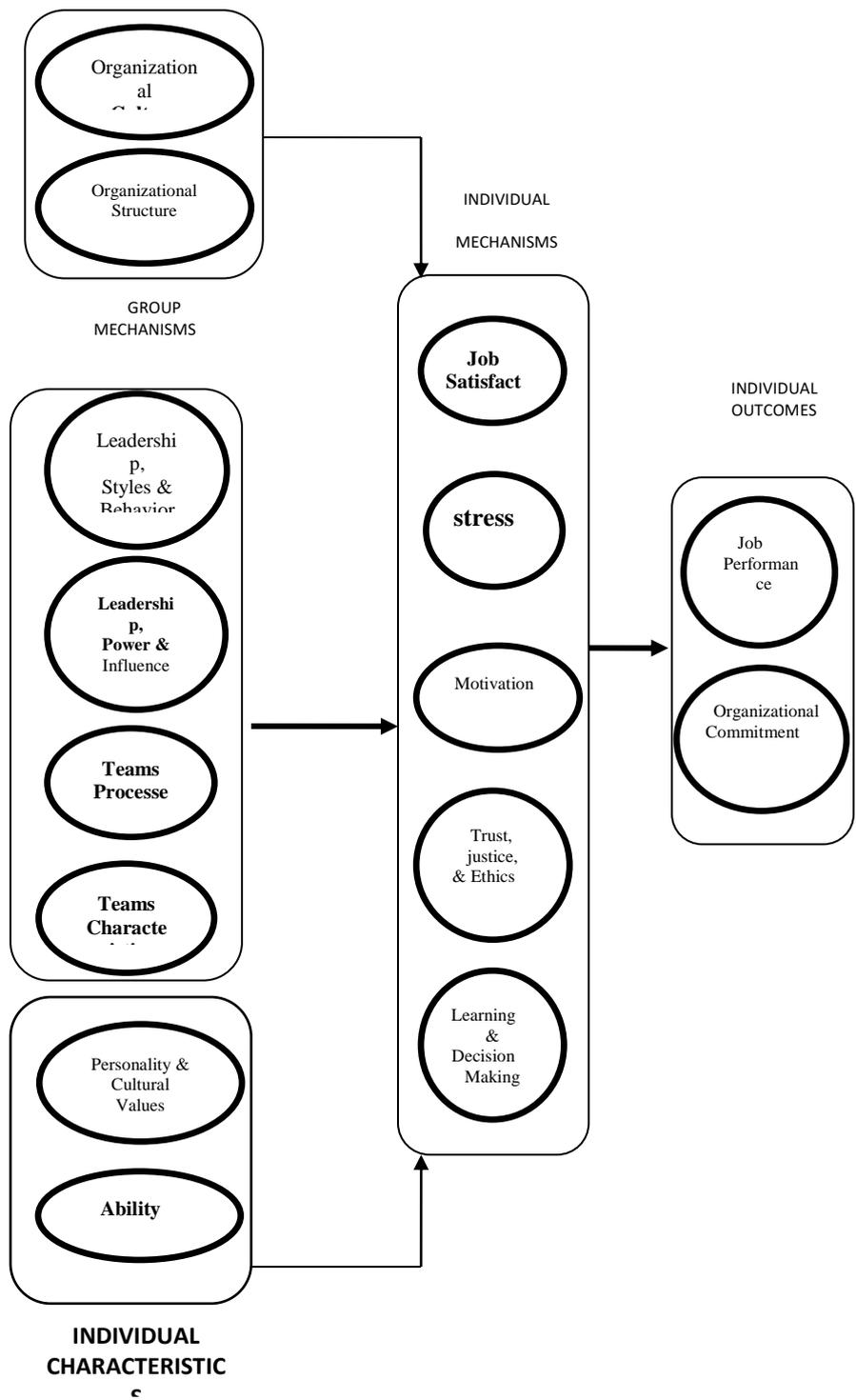
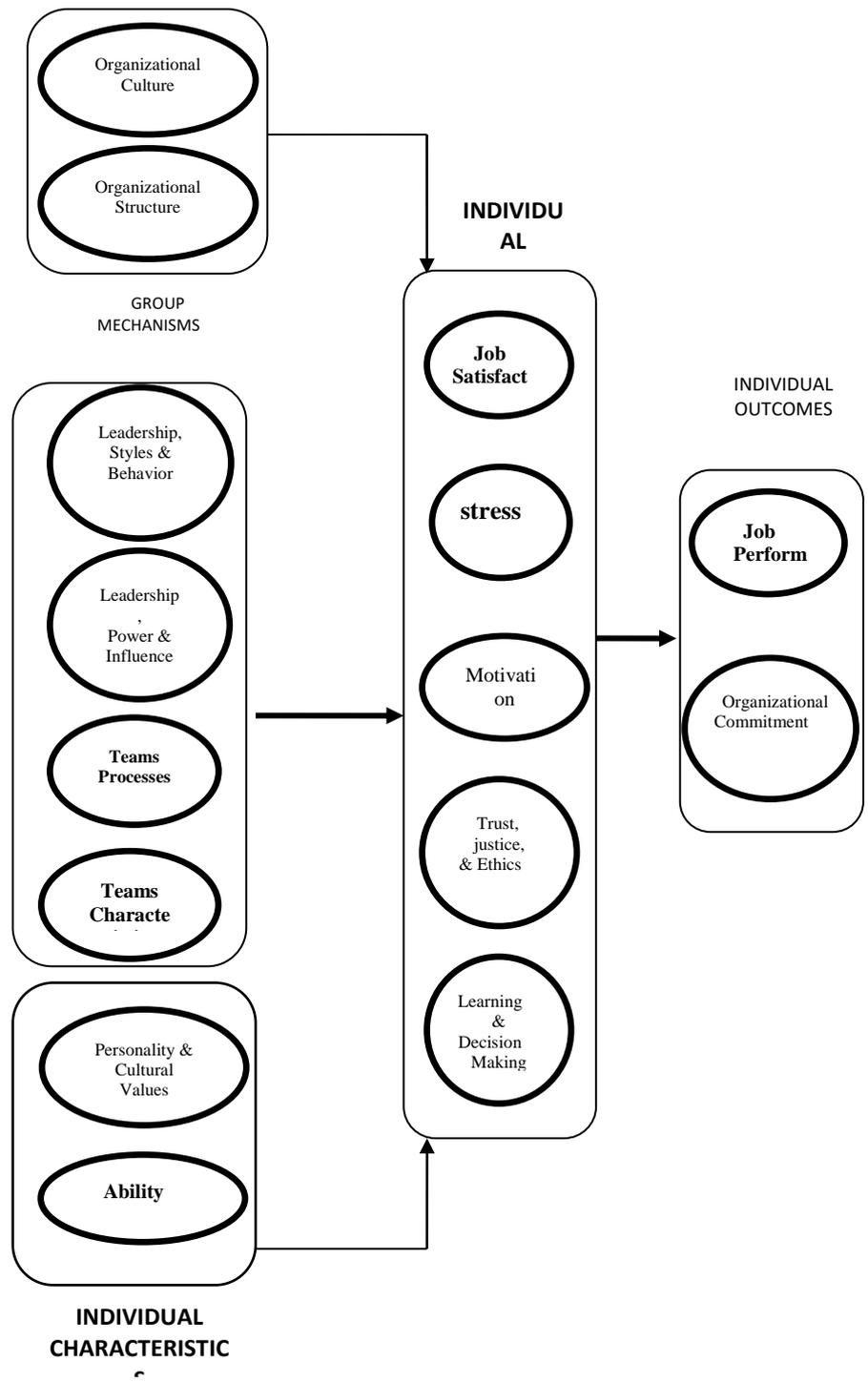


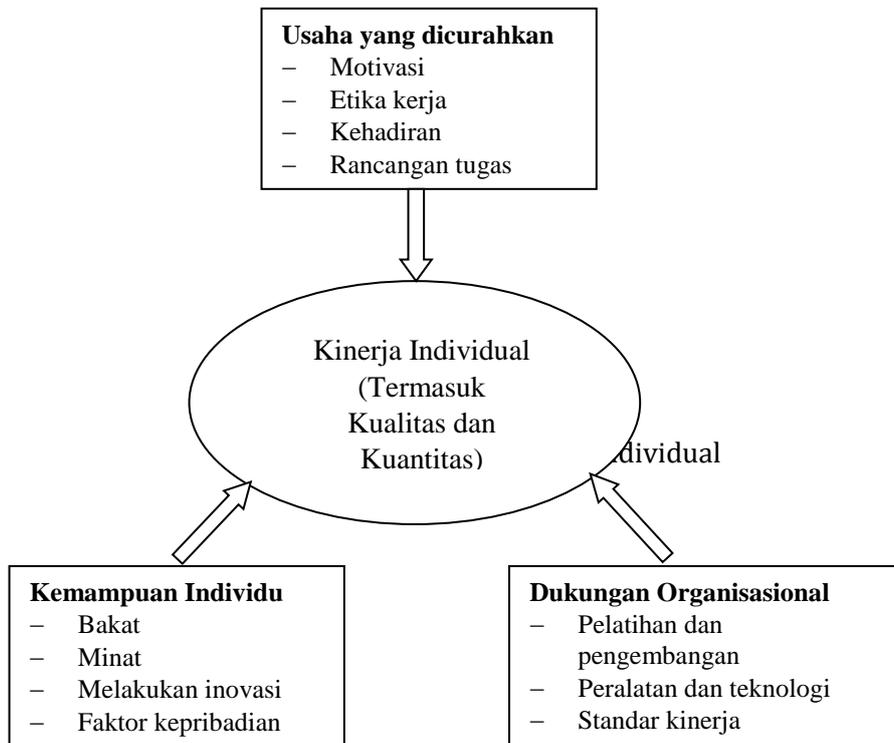
Diagram Skematis Teori Perilaku dan Kinerja

Variabel individu dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu. Variabel psikologik terdiri dari sub variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Menurut mengemukakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Namun (Baxter, R., Hastings, N., Law, A., & Glass, E. J. 2017). mengemukakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian organisasi.





Namun ada juga faktor yang tidak langsung mempengaruhi meliputi faktor organisasi (budaya organisasi, struktur organisasi), faktor kelompok (gaya dan perilaku kepemimpinan, ketekunan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim dan karakteristik tim), dan karakteristik individu (nilai-nilai budaya, personalitas, dan kemampuan). Pendapat lain dari (Arifin, Z.2016). menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria lain dari efektivitas.



Dalam laporan tentang kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran disekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam selama

melakukan aktivitas pembelajaran. Depdikbud R I mengatakan kinerja guru tidak hanya ditunjukkan oleh hasil kerja, akan tetapi juga ditunjukkan oleh perilaku dalam bekerja. Gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran. Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menjelaskan kinerja guru juga dapat ditunjukkan dari seberapa besar kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dipenuhi. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional (Darajat, W.,2018).

Kemudian pendapat (Darmadi, H. 2019) bahwa kinerja guru dapat terlihat jelas dalam pembelajaran yang diperlihatkannya dari prestasi belajar peserta didik. Kinerja guru yang baik akan menghasilkan prestasi belajar yang peserta didik yang baik. Selanjutnya kinerja yang baik terlihat dari hasil yang diperoleh dari penilaian prestasi peserta didik. Ada beberapa indikator kinerja guru yang akan tampak dalam hal kepuasan peserta didik dan orang tua peserta didik, prestasi belajar peserta didik, perilaku sosial dan kehadiran guru. Dengan demikian maka jelaslah bahwa menilai dan memahami kinerja guru tidak terlepas dari peserta didik sebagai subjek didik dan tingkat prestasi belajar yang dicapai peserta didik merupakan gambaran kinerja guru sebagai perencana dan pengelola pembelajaran atau administrator kelas.

Berdasarkan perencanaan kinerja yang telah disepakati bersama antara manajer dan pekerja, dilakukan implementasi kinerja. Pelaksanaan kinerja berlangsung dalam suatu lingkungan internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalan kinerja. Manajemen kinerja dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak sekali faktor yang mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya. Setiap pekerja mempunyai kemampuan berdasarkan pada pengetahuan dan ketrampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Pekerja juga mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Namun, kinerja organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya manusia didalamnya, tetapi juga oleh

sumber daya lainnya seperti dana, bahan, peralatan, teknologi, dan mekanisme kerja yang berlangsung dalam organisasi (Gunawan, Ibrahim & Sufriadi (2017).

Dari berbagai teori yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil dari tugas atau pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Untuk menghasilkan hasil pekerjaan atau kinerja yang bernilai tinggi, maka seseorang harus memiliki beberapa hal mendukung pelaksanaan kinerja tersebut. Hal ini terlihat dari unjuk kerja, penguasaan materi, penguasaan metode dan strategi mengajar, kemampuan mengelola kelas, dan evaluasi. Kompetensi adalah **karakteristik dasar** dari individu yang memungkinkan seseorang mengeluarkan kinerja terbaiknya dalam melaksanakan pekerjaannya. Dijelaskan lebih lanjut dari bahasan aspek utama pada kompetensi bahwa **merupakan karakterist**ik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, guru sebagai pendidik di sekolah, haruslah memiliki kompetensi terbaik di bidangnya dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini terutama menjadi tuntutan karena makin majunya peradaban manusia dan teknologi yang ada di dalamnya, agar guru menjadi profesional dalam pelaksanaan pekerjaannya (Hasyim, M., 2017)

B) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi mengajar guru menjadi sorotan publik dalam masyarakat mengklaim bahwa rendahnya mutu lulusan dan kualitas pendidikan anak didik disebabkan karena kinerja guru yang tidak optimal. Publik tidak melihat bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru di sekolah, salah satunya adalah pelaksanaan fungsi manajerial kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah. Jika pelaksanaan fungsi-fungsi ini optimal, dimana setiap elemen sekolah dilibatkan dalam setiap program yang akan dilaksanakan, maka praktis guru akan menunjukkan kreativitas kerja yang optimal sebagai wujud

pertanggungjawaban atas keputusan dan kebijakan yang ditetapkan (Hendri P.W, & Sofwan Hidayat, 2017).

Peran penting dalam kompetensi mengajar guru dalam proses belajar mengajar telah menarik sejumlah praktisi untuk mengembangkan penelitian tentang hubungan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan kompetensi mengajar guru. Sub kompetensi dalam kompetensi Pedagogik adalah :_(1) Memahami peserta didik secara mendalam yang meliputi memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif, prinsip-prinsip kepribadian, dan mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik. (2) Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran yang meliputi memahami landasan pendidikan, menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar, serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih. (3) Melaksanakan pembelajaran yang meliputi menata latar (setting) pembelajaran dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif. Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran yang meliputi merancang dan melaksanakan evaluasi (assessment) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode, menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (mastery level), dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum (Herpratiwi, H., & Yulianti, D. 2019).

Kompetensi pedagogik untuk guru abad 21 karena sesuai dengan kemajuan zaman, di era yang serba online dan digital, pendidikan haruslah segera bertransformasi atau berubah ke arah yang lebih maju agar tidak tertinggal dengan negara lain. Pendidikan memegang peranan yang sangat penting dalam suatu negara. Kemajuan suatu negara tidak lepas dari kemajuan pendidikan. Semakin tertinggal pendidikan suatu negara maka semakin terbelaknglah negara tersebut. Guru adalah salah satu bagian yang terpenting dalam pengembangan pendidikan di Indonesia, tanpa guru pendidikan tidak akan maju dan berkembang dengan baik. Guru yang professional akan mampu membawa pendidikan ke arah yang

lebih baik. Dalam peraturan pemerintah tentang kompetensi guru, UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 2 ayat 1 disebutkan bahwa guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Menurut pendapat (Gunawan, Ibrahim, & Azwir (2019) guru sebagai tenaga profesional mengandung arti bahwa pekerjaan guru hanya dapat dilakukan oleh seseorang yang mempunyai kualifikasi akademik, kompetensi, dan sertifikat pendidik sesuai dengan persyaratan untuk setiap jenis dan jenjang pendidikan tertentu. Peran guru secara utuh sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, “orang tua” di sekolah tidak akan bisa digantikan sepenuhnya dengan kecanggihan teknologi. Karena sentuhan seorang guru kepada para peserta didik memiliki kekhasan yang tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang atau digantikan teknologi. Meskipun profesi guru tidak mendapatkan pengaruh secara signifikan dengan adanya revolusi industri 4.0, namun guru tidak boleh terlena dengan kondisi yang ada, guru harus terus meng-upgrade diri agar bisa menjadi guru yang mampu menghasilkan sumber daya manusia yang lebih berkualitas.

Pendapat lain dari (Fauzan R. & Purnomo, 2017) tentang hubungan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah, profesionalisme guru dan kinerja guru pada level sekolah menengah. Terdapat hubungan yang signifikan antara keefektifan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru serta prestasi siswi. Dalam pengembangan kompetensi mengajar guru dilapangan terdapat ketimpangan walaupun para guru memiliki kualifikasi pendidikan yang berasal dari perguruan tinggi. Latar belakang pendidikan guru harusnya berkorelasi positif dengan kompetensi mengajar. Namun dalam kenyataannya sehari-hari banyak guru kurang optimal dalam melaksanakan proses belajar mengajar di kelas. Hal ini dapat dilihat pada pembuatan rencana pembelajaran, pelaksanaan proses belajar mengajar sampai pada penilaian hasil belajar siswa.

C). Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Sub kompetensi dalam kompetensi kepribadian meliputi. *Kepribadian* yang mantap dan stabil meliputi bertindak sesuai dengan norma sosial, bangga menjadi guru, dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma. Kepribadian yang dewasa yaitu menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru (Alias Mahmud. (2016).

Kepribadian yang arif adalah menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemamfaatan peserta didik, sekolah dan masyarakat dan menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak. Kepribadian yang berwibawa meliputi memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani. Berakhlak mulia dan dapat menjadi teladan meliputi bertindak sesuai dengan norma religius (iptek dan imtaq) dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik. Tuntutan dunia internasional terhadap tugas guru memasuki abad ke-21 tidaklah ringan atau revolusi industri 4.0 (Ibrahim, Sufriadi dkk., 2020). Selanjutnya proses dalam bidang pendidikan, melalui program :

Learning to know (belajar untuk mengetahui)

Learning to do (belajar melakukan atau mengerjakan)

Learning to live together (belajar untuk hidup bersama)

Learning to be (belajar untuk menjadi/mengembangkan diri sendiri)

Tentunya hal ini merupakan tantangan tersendiri bagi dunia pendidikan, semoga semakin maju dan berkembang. Tujuan meningkatkan kompetensi guru, Dirlitjen Guru dan Tenaga Kependidikan menyarankan pelaksanaan peningkatan kompetensi menjadi tiga moda. Moda tatap muka disarankan bagi guru yang belum menguasai 8 s.d 10 modul atau ditunjukkan pada rapot dengan 8 s.d.10 bagan merah. Moda Daring Kombinasi disarankan bagi guru yang rapotnya merah sebanyak 6 s.d. 7 modul belum dikuasai. Apabila guru mendapatkan rapot merah 3 s.d.5 kelompok kompetensi disarankan mengikuti guru pembelajar Daring. Moda tersebut bukanlah batasan yang kaku. Lembaga diklat, dinas

pendidikan, atau stakeholder yang melakukan peningkatan kompetensi guru dapat melaksanakan moda secara fleksibel. Hal tersebut dengan pertimbangan jumlah guru dalam satu rombongan belajar dalam satu mata pelajaran/paket keahlian, geografis, dan anggaran yang disediakan. Disamping tiga moda yang disarankan, masing-masing guru berkewajiban terus belajar meningkatkan mengembangkan kompetensinya secara mandiri. Dengan kesadaran setiap guru adalah pembelajar, dimana setiap guru terus-menerus meningkatkan kompetensinya setiap saat dan dimanapun diharapkan ada peningkatan kompetensi guru pada setiap saat.

Menurut pendapat (Ilah Husna, M. 2018) kompetensi profesional, pedagogik, sosial dan keprebadian. Namun pihak pemerintah mencanangkan adanya peningkatan kompetensi guru yang diukur melalui hasil UKG. Peningkatan kompetensi guru diharapkan memberikan dampak pada peningkatan kompetensi lulusan. Dengan lulusan yang kompeten diharapkan mampu meningkatkan daya saing bangsa pada percaturan persaingan dunia.

D) Kompetensi Profesional

Peningkatan profesional seorang adalah penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung pelajaran yang dimampu. Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang dimampu. Mengembangkan materi pembelajaran yang dimampu secara kreatif. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif. Memanfaatkan TIK untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri (Ibrahim, dkk 2020)

Sedangkan menurut (Attali, Y., & Arieli-Attali, M. 2015). bahwa kriteria kompetensi profesional guru adalah seperti berikut: Menguasai materi ajar, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran atau bidang

pengembangan yang diampu. Mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri, dan kompetensi sosial dalam masyarakat. Selanjutnya bagi guru yang efektif adalah guru yang mampu membawa siswanya dengan berhasil mencapai tujuan pengajaran. Sedangkan dalam pandangan beberapa pakar bahwa guru perlu menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diajarkan untuk siswa sesuai standar kompetensi dan kompetensi dasar setiap mata pelajaran. Dapat membuat inovasi materi ajar secara kreatif, profesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan tepat dan terkendali. Ikut menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan kompetensi Sosial membawa siswanya dengan mencapai tujuan pengajaran. Menurut Undang-undang Guru dan Dosen kompetensi sosial adalah “kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar”.

Guru dimata masyarakat dan siswa merupakan panutan yang perlu di contoh dan merupakan suri tauladan dalam kehidupannya sehari-hari. Guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif. kompetensi sikap spiritual, sikap sosial, pengetahuan, dan keterampilan proses yang melalui proses pembelajaran intrakurikuler, kokurikuler dan ekstrakurikuler. Kompetensi sikap sosial guru berisikan lima nilai utama karakter utama meliputi sikap religiusitas, nasionalisme, integritas, kemandirian serta gotong royong sebagai cerminan bangsa Indonesia. Sudah sepantasnyalah kita sebagai manusia bertuhan yang maha esa dan selalu menjalankan ajaran agama yang besepadu dengan sikap sosial budaya (Hendri Purbo Waseso, P., & Sofwan Hidayat, M. 2017). Kompetensi berfungsi sebagai unsur pengorganisasi (*organising element*) menjadi Kompetensi Dasar (KD). Secara vertikal; hubungan KD satu kelas dengan kelas di atasnya sehingga terjadi suatu akumulasi yang berkesinambungan antar kompetensi yang dengan

cepat disiswai peserta didik dan. Selanjutnya bentuk horizontal; keterkaitan antara KD satu mata pelajaran dengan KD dari mata pelajaran yang berbeda dalam satu kelas yang sama sehingga saling memperkuat.

Menurut pendapat dari (Kustijono, R., & Wiwin HM, E. 2017) pengetahuan yang bersifat prosedural adalah pengetahuan tentang cara untuk melakukan sesuatu. Pengetahuan prosedural merupakan uraian atau langkah-langkah yang dapat diikuti untuk menyelesaikan permasalahan. Pengetahuan ini termasuk juga berupa pengetahuan tentang keahlian, algoritma, teknik, dan metode dalam mengerjakan sesuatu kepada orang lain agar mudah untuk difahami. Langkah-langkah yang respon haruslah sistematis sehingga tidak terjadi kesalahan dalam pengulangan dan mengerjakan berikutnya. Secara luas, yang termasuk kedalam pengetahuan prosedural serta pengetahuan tentang hasil dari consensus, persetujuan atau norma-norma disiplin yang lebih baik daripada pengetahuan akan observasi, eksperimen, atau hasil pengamatan. Bahagian ini dapat menumbuhkan sikap *skeptic* (tidak mudah percaya) sehingga siswa tidak mudah menerima informasi begitu saja tanpa mengetahui asal usul atau konsep dasar teorinya. Pengetahuan prosedural sering mengambil bentuk dari suatu rangkaian langkah-langkah yang akan diikuti. Hal ini meliputi pengetahuan keahlian-keahlian, algoritma-algoritma, tehnik-tehnik, dan metode-metode secara kolektif disebut sebagai prosedur-prosedur dalam Suwanto menambahkan Pengetahuan prosedural juga meliputi pengetahuan mengenai kriteria yang digunakan untuk menentukan kapan menggunakan beragam prosedur. Sementara pengetahuan faktual dan pengetahuan konseptual. pengetahuan faktual dan konseptual berkaitan dengan apa yang disebut berhubungan erat dengan pokok-pokok bahasan atau disiplin-disiplin ilmu tertentu. Maka, pengetahuan prosedural untuk pengetahuan mengenai keahlian -keahlian, algoritma-algoritma, tehnik-tehnik, dan metode-metode yang merupakan apesifik subjek atau spesifik disiplin ilmu (Kunandar. G, 2018).

Kompetensi utama kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Bersikap

inkulif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial keluarga. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah RI yang memiliki keragaman social budaya. Berkomunikasi dengan lisan maupun tulisan. kompetensi oleh (M. Kartono, Tresnawati, & Nurdiani, N. 2015) didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation). Seterusnya (M.Natsir,. 2017) mengutarakan dalam tulisannya bahwa kompetensi merupakan suatu atribut untuk melekatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul. Atribut tersebut adalah kualitas yang diberikan pada orang atau benda, yang mengacu pada karakteristik tertentu yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif. Atribut tersebut terdiri atas pengetahuan, keterampilan, dan keahlian atau karakteristik tertentu.

Secara rinci, ada 5 dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu, yaitu : *Task skills*, yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar ditempat kerja.

Task management skills, yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan.

Contingency management skills, yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.

Job role environment skills, yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.

Transfer skill, yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru. Mengenai Empat Kompetensi Guru

Berdasarkan Undang-Undang, semoga dapat menjadi bahan literasi pengujung semua.

Ada beberapa alasan mengapa seorang guru harus terus belajar selama dia berprofesi sebagai pendidik, sebagai berikut. Profesi guru merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalitas memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni menuntut guru untuk harus belajar beradaptasi dengan hal-hal baru yang berlaku saat ini. Dalam kondisi ini, seorang guru dituntut untuk bisa beradaptasi dengan berbagai perubahan yang baru. Karakter peserta didik yang senantiasa berbeda dari generasi ke generasi menjadi tantangan tersendiri bagi seorang guru. Metode pembelajaran yang digunakan pada peserta didik generasi terdahulu akan sulit diterapkan pada peserta didik generasi sekarang. Oleh karena itu, cara ataupun metode pembelajaran yang digunakan guru harus disesuaikan dengan kondisi peserta didik saat ini. Berdasarkan alasan tersebut di atas, guru pembelajar harus terus belajar, mampu beradaptasi dengan perubahan, dan dapat menginspirasi peserta didik menjadi subjek pembelajar mandiri yang bertanggungjawab, kreatif, dan inovatif (Gunawan, Ibrahim, dkk.,2020).

BAB III

CIRI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Kepemimpinan bukanlah cara mempertahankan posisi atau mempunyai gelar, ujung ujungnya kepemimpinan adalah soal pengaruh, orang yang mempunyai pengaruh adalah pemimpin. *The school principal is the creator or re-shaper of a school's teacher culture and influences not only the actions of the school staff, but also their motivations and spirit. The principal's personality traits, attitudes, and behaviors have a crucial influence on school culture and, through school culture, on teacher culture, especially its atmosphere. For instance, previous studies have demonstrated that school principals have a significant direct or indirect impact on teachers' performance, job satisfaction, effectiveness, motivation, commitment to professional development, and collaboration.*

Dalam pandangan (Mansor, A. N., dkk., 2013) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau group untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik, dan tujuannya adalah meningkatkan produktivitas dan moral kelompok. Dalam Islam istilah kepemimpinan sering diidentikkan dengan istilah khilafah dan orangnya di sebut khalifah dan Ulil Amri yang orangnya di sebut dengan pemangku kekuasaan). Konsep kepemimpinan merupakan hubungan di mana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara suka rela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin. Sementara Dharma mengatakan kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi efektivitas kerja seorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan secara bahasa menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia berasal dari kata dasar "*pimpin*" dengan mendapat awalan menjadi "*memimpin*" maka diartikan menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing dalam perkataan ini dapat disamakan pengertiannya dengan mengetahui, mengepalai, memandu dan melatih dalam arti mendidik dan mengajari supaya dapat mengerjakan sendiri.

Lebih lanjut pakar pendidikan (Nirwana, R.2016) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi. Kepemimpinan sebagai suatu upaya mempengaruhi, memberi petunjuk, mengarahkan, memberikan pembelajaran, aksi dan opini. Sesi bahasa Inggris kepemimpinan sering disebut *leader* dari akar kata *to lead* dan kegiatannya disebut kepemimpinan atau *leadership*. Kepemimpinan atau *leadership* adalah setiap sumbangan terhadap terwujudnya dan tercapainya tujuan-tujuan kelompok/golongan. Atau dengan kata lain: "*Kepemimpinan*" adalah tindakan atau perbuatan diantara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan baik orang seorang maupun kelompok, maju ke arah tujuan-tujuan tertentu. Dalam kata kerja *to lead* tersebut terkandung dalam beberapa makna yang saling berhubungan erat yaitu, bergerak lebih cepat, berjalan ke depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, mempelopori, mengarahkan pikiran atau pendapat orang lain, membimbing, menuntun menggerakkan orang lain lebih awal, berjalan lebih depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, mempelopori suatu tindakan, mengarahkan pikiran atau pendapat, menuntun dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Kepemimpinan tampak dalam proses dimana seorang mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan menguasai pikiran-pikiran, perasaan-perasaan atau tingkah laku orang lain (Pavlovich Anisimov, A., & Vyacheslavovna, 2017).

A. Konsep kepemimpinan

Berbagai pengertian kepemimpinan telah banyak sekali para ahli yang berusaha mendefinisikannya, di antaranya sebagai berikut: Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respons, kerja sama untuk menyelesaikan tugas. Kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh

dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam definisi kepemimpinan secara luas adalah meliputi kegiatan atau seni untuk mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok. Apabila pengertian kepemimpinan dipadukan dengan pengertian pendidikan, maka pengertian kepemimpinan pendidikan merupakan suatu proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif demi mencapai tujuan-tujuan pendidikan dan pembelajaran. Kepemimpinan pendidikan juga dapat diartikan sebagai proses kegiatan usaha mempengaruhi, mengkoordinasi, dan menggerakkan perilaku orang lain, melakukan suatu perubahan ke arah yang lebih positif dalam mengupayakan keberhasilan pendidikan. Kepala sekolah/ madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan, terutama pendidikan Islam tidak saja dituntut untuk menguasai teori kepemimpinan, akan tetapi ia juga harus terampil dalam menerapkan situasi praktis di lapangan dan memiliki etos kerja yang tinggi untuk membawa lembaga pendidikan yang dipimpinnya dan memiliki pengaruh yang kuat (Rahayu P. & Lilik, 2018).

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, yaitu menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, berbagai cara dapat dilakukan oleh seseorang pemimpin. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya yang memberikan gambaran pula tentang bentuk (tipe) kepemimpinannya yang dijalankannya. Kajian tentang tipologi kepemimpinan pendidikan sejak dulu masih terbatas pada tipe-tipe kepemimpinan klasik yang dapat diklasifikasikan menjadi 1) tipe otoriter/otokrasi; 2) tipe *laissez faire* ; 3) tipe demokratis; dan 4) tipe militeristik

Terdapat 3 karakteristik pemimpin yaitu *Charismatic*, *Gurual Consideration* dan *Intellectual Stimulation*. Dalam penelitian telah dibuktikan bahwa memperoleh kharisma dari bawahan merupakan kesuksesan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dengan *gurual consideration* akan menarik

perbedaan diantara karyawan dan bertindak sebagai *mentor* untuk mengembangkan bawahan. Berdasarkan pendapat bahwa (Rahimi, Mat.& Mohd Said,2018) bahwa kompensasi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru dan karyawan. Kemudian bahwa kepuasan kerja guru dan karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kompensasi dan kepemimpinan. Dari berbagai teori yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Adapun yang menjadi indikator kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini adalah Perilaku yang berorientasi pada tugas (*structure initiating*) dan *human relation*. Adapun perilaku yang berorientasi pada tugas (*structure initiating*) yaitu meliputi: (1) mengutamakan pencapaian tujuan, (2) menilai pelaksanaan tugas bawahan, (3) menetapkan batas-batas waktu pelaksanaan tugas, (4) menetapkan standar tertentu terhadap tugas bawahan., (5) memberi petunjuk-petunjuk kepada bawahan, (6) melakukan pengawasan secara ketat terhadap tugas. Sedangkan Perilaku yang berorientasi pada *human relation*, yaitu meliputi: (1) melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, (2) bersikap bersahabat, (3) membina hubungan kerjasama dengan baik, (4) memberikan dukungan terhadap bawahan, (5) menghargai ide atau gagasan, (6) memberikan kepercayaan kepada bawahan (Richards, J. C. 2017).

B.Peranan Kepala sekolah sebagai pemimpin

Paradigma baru manajemen pendidikan memberikan kewenangan luas kepada kepala sekolah dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian pendidikan disekolah. Kepala sekolah harus siap menerima kewenangan tersebut dengan berbagai konsekuensinya. Disamping itu, percepatan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang merambah ke sekolah-sekolah, semakin membuat kompleks kehidupan kepala sekolah, bukan sebaliknya. Kepala sekolah tidak lagi dapat menerima suatu perubahan

sebagaimana adanya, tetapi harus berfikir untuk membuat perubahan disekolah. Dalam pandangan (Al-Hadithy, N., & Ghosh, S. 2018) bahwa kepemimpinan itu adalah hubungan antara seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin. Pakar ini mengemukakan kepemimpinan adalah sebagai proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi.

Isu kepemimpinan disini sangat penting karena kepemimpinan berbeda dari manajemen, dan kekuatan utama dibelakang perubahan yang berhasil adalah kepemimpinan, bukan manajemen. Tanpa kepemimpinan yang cukup memungkinkan terjadinya kesalahan makin besar dan kemungkinan berhasil dengan sendirinya akan makin kecil. Tujuan utama kepemimpinan adalah menghasilkan perubahan yang perlu, khususnya perubahan yang signifikan. *personality is an individual's characteristic pattern of thinking, feeling, and behaving. In agreement with the 5 above definitions, personality is the unique and distinctive characteristics which set a person apart from others. It is concluded that personality should include: how a person acts, the impression that a person creates in others, and the person's typical patterns of behaviour.* (Aslan-Tutak, & Adams, 2015).

Dalam teori kepemimpinan membidangi elemen ilmu yang kompleks dan variatif dengan seni yang beragam. Kepemimpinan mudah diidentifikasi tetapi sulit untuk didefinisikan secara persis. Beberapa ahli kepemimpinan secara prinsip setuju bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi yang terjadi antara pemimpin dan para bawahannya. Kepemimpinan telah dipelajari secara luas dalam berbagai konteks dan dasar teoritis. Dalam beberapa hal, kepemimpinan digambarkan sebagai proses, tetapi sebagian besar teori dan riset mengenai kepemimpinan fokus pada seorang figur untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik. Kepemimpinan secara tipikal didefinisikan sebagai sifat, kuantitas dan perilaku seorang pemimpin. Studi tentang kepemimpinan telah meluas lintas budaya, waktu dan masa serta sejarah yang panjang.

Sedangkan pendapat dari (Amali Triyani.2015) mengatakan kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern. Dukungan pendapat lain muncul dari (Ainsworth, S., Prain, & Tytler, R. 2017) kepemimpinan adalah mempengaruhi orang untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, bersedia untuk berkorban, dapat bertanggung jawab dengan sepenuh hati.

Dari berbagai pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerja sama mencapai suatu tujuan kelompok. Sebagaimana Q.S An Nissa Ayat 59 yang berfirman : *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya),* jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Bakat dari kepemimpinan dijelaskan oleh kualitas internal yang dimiliki oleh seseorang sejak lahir. Intinya adalah bahwa jika sifat-sifat yang membedakan para pemimpin dengan gaya pengikutnya dapat diidentifikasi, para pemimpin yang berhasil dapat dengan cepat dinilai kepemimpinannya Karakteristik kepribadian, fisik, dan mental diuji. Riset ini didasarkan pada pandangan bahwa pemimpin itu dilahirkan tidak diciptakan. Jadi, kunci sukses dalam mengidentifikasi orang-orang yang dilahirkan menjadi pemimpin besar adalah cukup sederhana. Meskipun banyak riset dihasilkan untuk mengidentifikasi sifat-sifat, belum ada jawaban yang jelas tentang sifat- sifat seperti apa yang secara konsisten dihubungkan dengan kepemimpinan yang besar (*great leadeship*).

Teori sifat ini mengesampingkan faktor situasional dan lingkungan yang memainkan peran penting dalam menciptakan keefektifan seorang pemimpin. Berbagai teori mengembangkan model kepemimpinan dua faktor yang mirip dengan apa yang ditemukan dalam studi kepustakaan universitas di dunia (Christopher J. B., dkk, 2010).

Menurut studi comparative bahwa seorang manajer menunjukkan perilaku yang termasuk dalam dua kategori utama yaitu fokus pada tugas dan pada orang. Hasil riset ini bersifat deskriptif dan mampu membantu mengkategorikan pemimpin berdasarkan perilakunya. Pendekatan ketiga yang berkenaan dengan cara terbaik memimpin berhubungan dengan interaksi sifat, perilaku dan situasi dimana seorang pemimpin berada. Berdasarkan teori-teori kontinuitas bahwa ada pengaruh satu variabel kepemimpinan adalah kontinuitas dengan satu variabel lainnya. Konsep ini membuka wacana baru bahwa kepemimpinan bisa jadi berbeda-beda tergantung pada situasi. Berdasarkan ide ini pandangan yang realistis tentang kepemimpinan muncul. Meski beberapa kontinjensi yang berbeda diidentifikasi dan dipelajari, hal ini tidak serta merta bisa diasumsikan bahwa satu teori adalah lebih valid dari yang lainnya (Cherrington, D.L., & Scott, W., 2001).

Kemudian dengan berkembangnya riset/teknologi tentang asas kepemimpinan, pandangan yang lebih luas tentang kepemimpinan muncul. Pandangan ini fokus pada budaya organisasi. Agar seorang pemimpin bisa efektif, masalah-masalah yang berhubungan dengan budaya harus diidentifikasi secara jelas. Sebagai contoh, salah satu aspek budaya adalah perubahan. Seorang pemimpin harus bisa menyesuaikan diri dengan perubahan (yang tergantung pada budaya) ketika lingkungan berubah dan berkembang. Selanjutnya menurut pendapat dari (Kadence Buchanan, 2019) seorang pemimpin harus memberikan kepercayaan dan dukungan serta membina hubungan yang lebih akrab, serta bertahap gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas haruslah dimulai mengurangi dan beralih kepada gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan. Dalam sebuah studi ditemukan bahwa organisasi yang menolak perubahan dalam lingkungan eksternalnya akan mengalami kesulitan dibanding organisasi yang merespon

perubahan secara positif. Pimpinan memegang posisi kunci dalam sebuah organisasi. Oleh karena dalam melihat efektifitas sebuah organisasi harus dilihat seberapa jauh peran yang dimainkan pimpinan di dalamnya. Pimpinan harus dapat memecahkan persoalan-persoalan yang muncul dalam organisasi dengan cara penyelesaian yang cepat dan tepat dengan kecakapan dan kemampuannya untuk membina orang lain membentuk satu kesatuan kerja dan bersama-sama bawahan bekerja untuk mencapai kesuksesan.

Pakar lain dalam teori pimpinan (Caldwell, B.J., 2013) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan adalah upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Didalam kepemimpinan tercakup tiga faktor utama, yaitu kekuasaan (*power*), wewenang (*authority*) dan pengaruh (*influence*). Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan atau karyawan untuk bekerja sama melakukan suatu tindakan atau kegiatan yang berhubungan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hasibuan mengatakan Makna dan hakekat kepemimpinan bertujuan untuk mendorong gairah kerja dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi maksimal.

Selanjutnya pendapat (Abdur Rahman Assegaf, 2019) mengatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kepuasan kinerja guru. Hal ini mendukung teori bahwa kepemimpinan yang paling efektif memperlihatkan perhatian yang tinggi pada tugas dan hubungan secara seimbang. Selanjutnya juga menunjukkan dukungan kepada kepala sekolah dalam memperpendek kesenjangan antara kepuasan yang dirasakan saat ini oleh guru dan kepuasan ideal yang diharapkan guru itu sangat diperlukan. Pemberian pengakuan dalam bentuk non-finansial dapat digunakan kepala sekolah untuk lebih meningkatkan kepuasan guru dalam bekerja. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh

Lunenburg dan Ornstein (2000) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah saling berhubungan dengan konsep administrasi pendidikan yang meliputi struktur organisasi, motivasi, pengambilan keputusan, humanitas, mediasi untuk suatu perubahan.

C. Kepribadian Kepala Sekolah

Konsep personaliti kepala sekolah yang dijelaskan oleh (Amstrong, Michael dan Angela Baron. 2008) *ferfect personality "the set of psychological traits and mechanisms within the individual that are organized and relatively enduring and that influence his or her interactions with and adaptation to the intrapsychic, physical, and social environment"*. Kepribadian adalah serangkaian sifat kejiwaan dan mekanisme dalam diri seseorang yang teratur dan relatif tetap dan yang mempengaruhi interaksinya dengan dan adaptasi pada dalam perasaan, fisik, dan lingkungan sosial. Sifat kejiwaan menjelaskan seseorang berbeda atau sama dengan yang lainnya, misalkan sifat pemalu (*shy*) atau komunikatif (*talkative*). Sedangkan mekanisme (*mechanisms*) lebih pada proses dari kepribadian yang terdiri dari masukan (*input*) aturan keputusan (*decision rules*) lalu luaran (*outputs*) yang membuat seseorang lebih sensitive terhadap informasi yang masuk dari lingkungannya. Sedangkan dalam diri sendiri (*within individual*) adalah pembawaan seseorang yang dari waktu ke waktu tidak berubah walaupun dipengaruhi oleh lingkungan. Kemudian keteraturan (*organized*) adalah sifat kejiwaan dan mekanisme yang dimiliki seseorang tidak terkumpul secara acak. Kekuatan pengaruh (*influential forces*) kepribadian adalah sifat kepribadian dan mekanisme yang dapat mempengaruhi kehidupan seseorang.

Ada juga pendapat lain tentang kepribadian / *personality* (Cherrington, D, dan Scott, 2017) didefinisikan "*the dynamic organization within the individual of those psychophysical system that determine his unique adjustments to his environment*". Kepribadian adalah sistem dinamis dalam sistem kejiwaan diri seseorang yang menentukan perubahan unik dalam lingkungannya. Alasan utama seorang pimpinan atau bawahan mengetahui kepribadian seseorang.

"*Personality* menjelaskan tentang pola karakteristik dari pikiran, emosi dan perilaku. Kepribadian menciptakan suasana sosial yang baik yang bisa dirasakan oleh teman-teman, keluarga dan rekan kerja". Secara umum dimaknai bahwa *personality* adalah "jumlah total dari cara-cara dimana seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain dengan karakternya".

Lebih lanjut pakar pendidikan dan sosial (Altrichter, H., & Kemethofer, D. 2015) mengungkapkan bahwa "kepribadian merupakan struktur dan kecenderungan dalam diri orang yang menjelaskan pola karakteristik mereka dalam pemikiran, emosi, dan perilaku". Namun dalam beberapa kerangka kerja indikator tipe kepribadian antara lain yaitu: Pertama ekstrover (*ekstrovered-E*) versus Introver (*introverted-I*), individu-individu yang ekstrover memiliki kepribadian ramah, pandai bersosialisasi dan percaya diri sedangkan yang introvert memiliki kepribadian tenang dan pemalu. Kedua perasa (*sensing-S*) versus Intuitif (*Intuitive-N*). tipe perasa praktis serta memilih secara rutin dan berurutan. Mereka lebih fokus pada sesuatu yang lebih rinci. Intuitif bergantung pada proses tidak sadar dan melihat pada gambaran suatu harapan yang besar. Ketiga menilai (*judging-J*) versus menerima (*perceiving-P*). tipe ini menilai menginginkan kendali memiliki urutan dan struktur. Tipe ini lebih fleksibel dan spontan.

Sedangkan menurut pendapat (Baker, Mike (31 July 2018) mereka membagi kepribadian dalam enam tipe antara lain yaitu: (a) *Realistic*: Menyukai tugas secara riil dan praktis, melaksanakan tugas, jujur, praktis tekun dan tidak datar. (b) *Investigative*: menyukai abstrak, analitis, tugas yang berorientasi teori. Cenderung menjadi analitis, intelektual, pendiam dan ilmiah. (c) *Aristic*: Menyukai menghibur dan mengagumi orang lain dengan menggunakan imajinasi. Cenderung menjadi original, independen, meneruskan kata hati dan kreatif. (d) *Sosial*: Menyukai menolong, melayani atau membantu orang lain. Member inspirasi, informatif dan empati. (e) *Enterprising*: Suka membujuk, memimpin, atau melebihi kinerja orang lain. Cenderung menjadi penuh semangat, suka bergaul, ambisius dan berani mengambil resiko. (f)

Conventional: Suka mengorganisir, menghitung, atau mengatur orang atau sesuatu. Cenderung menjadi berhati-hati, konservatif, mengontrol diri sendiri dan terstruktur.

Pakar lainnya seperti (Clare John, 2019) mengatakan bahwa terdapat beberapa karakteristik penting dari model kepala sekolah dengan kepribadian antara lain yaitu:

- 1) Ekstraversi (*Extraversion*) merupakan suatu dimensi kepribadian yang menjelaskan seseorang yang mampu bersosialisasi, ekspresif dan percaya diri.
- 2) Keramahan (*agreeableness*) merupakan dimensi kepribadian yang menjelaskan seseorang yang baik, kooperatif dan mempercai.
- 3) Kehati-hatian (*conscientiousness*) merupakan dimensi kepribadian yang menjelaskan seseorang yang bertanggung jawab, dapat diandalkan, teratur, disiplin dan banyak pertimbangan.
- 4) Stabilitas emosional (*Emotional stability*) merupakan dimensi kepribadian yang berkarakter tenang dan percaya diri dan berpikir positif.
- 5) Keterbukaan pada pengalaman (*openness to experience*) merupakan dimensi kepribadian yang mengarakterisasikan seseorang yang berimajinasi, sensitivitas dan memiliki rasa ingin tahu.

Karakteristik atas kepribadian dan kecenderungan pada perilaku sudah sejak lama sudah ada, namun secara umum tidak digunakan dan bahkan tidak diperhitungkan lagi. Akan tetapi belakangan ini mendapatkan dukungan terhadap ciri-ciri ini tetapi didasarkan pada teori kepribadian. Antara lain lima ciri kepribadian sebagaimana dalam tabel dibawah ini:

Tabel 2.3
Ciri Kepribadian

Ciri Utama	Karakteristik dengan Skor Tertinggi
Kesungguhan	Dapat diandalkan, pekerja keras, disiplin diri, gigih, bertanggung jawab
Stabilitas emosi	Tenang, aman, seang dan tidak khawatir
Sifat yang	Kooperatif, hangat, perhatian, watak baik,

menyenangkan	sopan dan dapat dipercaya
Ekstraversi	Dapat bersosialisasi, terbuka, banyak bicara, asertif, suka teman
Terbuka pada pengalaman	Ingin tahu, intelek, kreatif, terpelajar, sensitif, fleksibel dan imajinatif

Sumber: Luthans, 2005 New York: Mc-Graw Hill

Personality atau sifat dalam kepribadian merupakan konsep yang sangat penting dalam memahami, memprediksi dan mengubah perilaku dalam memperbaiki sebuah organisasi. Namun terdapat beberapa masalah dalam melakukan tes kepribadian. Hal ini sesuai dengan ucapan (Cut Morina Z, Rahmah, dkk. 2020) yang menyatakan bahwa kepribadian mempunyai daya yang sangat kuat atas keseluruhan kinerja organisasi. Kepribadian menentukan perilaku yang diterima, dan sampai sejauhmana warga organisasi bekerjasama, dalam pengambilan keputusan. Kepribadian menentukan cara mengelola informasi, merespon terhadap permintaan eksternal, dan tantangan, dan memotivasi guru. Kebanyakan tes adalah *self-report scales*, yang memungkinkan pelamar atau pekerja memalsukan jawaban mereka. Dengan tidak mengukur kepribadian orang, namun lebih kepada indentifikasi sifat yang diyakini oleh orang sebagai nilai-nilai organisasi. Kenyataannya dalam penyelenggaraan tes tidak mengetahui ciri kepribadian seperti apa yang dicari perusahaan. Dengan demikian, skor tes mungkin tidak mencerminkan kepribadian individu atau yang lainnya (Fessler, E., & Vermeulen, L. 2016).

Kepribadian merupan prediksi yang relatif lemah terhadap kinerja orang. Beberapa ahli berbeda dalam menunjukkan hubungan yang kuat antara sifat kepribadian dan tipe kinerja spesifik. Namun hasilnya pada umumnya masih menunjukkan rendah, kerena itu tes kepribadian dapat menyebabkan organisasi salah menolak pelamar yang mungkin dapat mempunyai kinerja baik. "Beberapa organisasi menemukan bahwa tes kepribadian tidak menunjukkan citra menarik organisasi". Jadi tes kepribadian bukan salah satu penentu terhadap kinerja seseorang dalam suatu organisasi. Kepribadian merupakan faktor bawaan yang cenderung menciptakan suasana budaya

organisasi yang nyaman. Beberapa penelitiannya menunjukkan bahwa kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai atau staff. Sedangkan menurut pendapat dari banyak pakar mengemukakan untuk karakteristik kepribadian dan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan arahan pimpinan.

Dalam argumentasi (Dianti, P. 2016; Bintoro, R. F. A. 2018) bahwa individu yang memiliki tipe kepribadian X adalah mereka yang tidak begitu rentan terhadap sifat bawaan mereka yang apatis, suka bersantai, tidak berpedoman pada hasil dan cenderung dapat menerima keadaan, serta bisa cenderung melakukan kegiatan dalam organisasi, sifat sebaliknya terjadi pada individu yang memiliki tipe kepribadian B. Kepribadian kepala pemimpin yang baik tentu akan mempengaruhi keberhasilan dalam menjalankan organisasi dalam semua bentuk kegiatan selama di sekolah.

Hal yang sama dengan alasan dari (Altrichter, & Kemethofer, D. 2015) menunjukkan bahwa pencapaian pendidikan orang tua merupakan faktor intergeneratif yang terkait dengan perkembangan kepribadian keturunan di masa dewasa. Jadi terdapat hubungan antara pendidikan orang tua dengan kepribadian orang dewasa. Oleh karena itu keterlibatan inkuiri mampu mewakili partisipasi dalam melaksanakan praktik sains dan teknik untuk mencapai hasil belajar yang dipengaruhi oleh kepribadian peserta dan peran guru. Jadi kepemimpinan atau peran guru berhubungan dengan kepribadian siswa, hasil belajar, dan praktik sains dan teknik. *In this context, reviews of studies on leadership concluded that its major influence on teachers' extent of motivation occurred when the principal developed a clear vision, framed school goals including high-academic goals, and gained staff consensus on desired outcomes* (Austin, V. L. 2019).

Hasil penelitian Pocnet, *et.al*, mengungkapkan bahwa sifat kepribadian tertentu memiliki efek langsung dan tidak langsung yang signifikan pada kualitas hidup, dimediasi oleh regulasi emosi dan *self-efficacy*. Terutama, *neurotisme* terkait erat negatif dengan regulasi emosi dan QoL, tetapi tidak terkait secara signifikan dengan *self-efficacy*. Sedangkan *extraversion* dan *conscientiousness* berhubungan positif dengan semua variabel. Jadi terdapat hubungan antara

kepribadian dan kualitas hidup (QoL) dengan emosi regulasi dan *self-efficacy* sebagai faktor mediasi.

Begitu juga dari hasil kajian Klaijisen, Vermeulen dan Martens, menunjukkan bahwa kepuasan kebutuhan psikologis dasar mempengaruhi motivasi intrinsik dan *self-efficacy* pekerjaan, dan sangat kuat mendukung perilaku inovatif. Jadi terdapat hubungan antara kepuasan kebutuhan psikologis dasar mempengaruhi motivasi intrinsik dan *self-efficacy* pekerjaan, dan sangat kuat mendukung perilaku inovatif.

Hasil penelitian Ainsworth, S., Prain, V., & Tytler, R. (2017), mengatakan bahwa terdapat ciri-ciri kepribadian terkait dengan kecanduan *Facebook* dan kecanduan internet di tiga budaya yang berbeda. Kecanduan total sampel Facebook dikaitkan secara positif dengan kecanduan internet, sementara kecanduan internet berhubungan negatif dengan stabilitas emosi, ketelitian, dan *extraversion*. Jadi terdapat hubungan antara peran karakter kepribadian di *Facebook* dengan kecanduan internet. Kemudian kami mengusulkan dalam arti luas ciri-ciri kepribadian mencakup kemampuan (misalnya, umum intelijen serta numerik, verbal, spasial, atau emosional intelijen), motif (misalnya, kebutuhan untuk berprestasi, kekuasaan, atau afiliasi), sikap (termasuk nilai-nilai), dan karakteristik temperamen sebagai gaya menyeluruh dari pengalaman seseorang dan tindakan (Keterbukaan terhadap pengalaman, kesadaran, *Extraversion*, Keramahan, dan *Neuroticism*). Jadi ciri utama kepribadian itu merupakan kemampuan dasar, motivasi, sikap, dan karakteristik temperamen. Kondisi dan situasi yang kuat atas kepribadian memberikan pedoman yang sangat jelas tentang apa yang dimaksud dengan penghargaan pada perilaku kerja, yang akhirnya meningkatkan validitas kinerja. Sebaliknya situasi yang lemah, di sisi lain, memberikan beberapa isyarat tentang perilaku sebenarnya yang diharapkan, dan dengan demikian harus menghasilkan ekspresi perilaku yang sejalan dengan kecenderungan pribadi dasar seseorang.

Sedangkan pengakuan dari (Child, J. 2014) menyatakan beberapa penelitian mereka telah mengungkapkan bahwa kepribadian positif pada karyawan menunjukkan kinerja pekerjaan

yang baik pula. Dimana, karena dampak lingkungan di perusahaan yang positif tersebut memfasilitasi keterlibatan pekerjaan dari hasil kepribadian tersebut. Karenanya pihak manajemen dapat mempengaruhi pekerjaan dari karyawan dan sumber daya yang dihasilkan. Sangat penting bagi karyawan untuk menunjukkan perilaku proaktif dan mengoptimalkan lingkungan kerja mereka sendiri. Berdasarkan uraian diatas dapat dinyatakan bahwa kepribadian yang positif akan memberikan kontribusi positif bagi kemajuan dari kinerja lingkungan perusahaan tersebut. Selanjutnya penelitian relevan berikut, dilakukan oleh banyak orang /guru difokuskan pada perilaku pro lingkungan yang dilakukan di tempat kerja oleh karyawan perusahaan berpengaruh terhadap perilaku di rumah. Hasil penelitian mereka menyimpulkan bagaimana perbedaan perilaku wanita dan pria terhadap lingkungan kerja/pasar. Jadi perilaku pro lingkungan dapat dipengaruhi oleh kepribadian lingkungan, budaya perusahaan, dan jenis kelamin.

Pendapat dari (Christopher J. Boyce, Alex M. Wood, and Gordon Brown, 2018) mengenai *Unearthing the "green Personality: Core Traits Predict Environmentally Friendly Behavior*. Hasil penelitian difokuskan pada tiga kepribadian yakni *Openness*, *Conscientiousness* dan *Extraversion*. Jadi kepribadian seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor kepribadian seperti *Openness*, *Conscientiousness* dan *Extraversion*.

Selanjutnya hasil dari kajian yang dilakukan oleh (Albert, H. 2018) tentang *The dark Side Conscientiousness: Conscientious People Experience Greater Drops in Life Satisfaction Following Unemployment*. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa meskipun *conscientiousness* dianggap merupakan kepribadian yang penting dalam membentuk kesuksesan akan tetapi ternyata tidak selalu mempunyai pengaruh yang baik. Jadi faktor-faktor kepribadian seseorang bukan hanya dipengaruhi oleh faktor *conscientiousness* saja. Kebiasaan kita dalam masyarakat banyak pengaruh kepribadian terhadap Kepuasan kerja guru, dalam hasil penelitian disebabkan guru-guru di SMP-SMA di Indonesia. Kepribadian merupakan faktor terbaik untuk digunakan memprediksi kepuasan kerja dan hasil yang maksimal. Hubungan antara kepribadian dengan kepuasan seseorang dipengaruhi oleh keadaan dan kecenderungan individu untuk berperilaku berbeda dan

menyimpang dari karakteristik sifat ketika berada diluar lingkungan kerja.

Dari tulisan (Carl J.Thoresen, 2009) berjudul *Conscientiosness: is not Always a Good Predictor of Performance: The Case of Creativity*. Dalam penelitian tersebut dikemukakan bahwa kepribadian *conscientiousness* yang rendah belum tentu mempunyai *performance* kreativitas yang rendah. Jadi faktor kepribadian *conscientiousness* bukan penentu kreatifitas kinerja, terdapat faktor kepribadian lain yang berkaitan dengan kreatifitas kinerja, seperti *Openness*, *Extraversion*, dan *Agreeableness*.

Dari berbagai teori yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa kepribadian merupan prediksi yang relatif lemah terhadap kinerja orang. Beberapa ahli berbeda dalam menunjukkan hubungan yang kuat antara sifat kepribadian dan tipe kinerja spesifik, sehingga pribadi kepala sekolah memiliki pengaruh dan bisa meningkatkan kinerja guru. Indikator kepribadian kepala sekolah dalam penelitian ini yaitu meliputi: 1). Kesungguhan/serius, 2). Kematangan emosional; 3) Riang dan menyenangkan; 4) fleksibel dan 5) Transparan dalam keputusan (Ibrahim, Yahya Don, Sufriadi. 2019).

D.Kepala sekolah sebagai motivator

Kata motivasi berasal dari bahasa Yunani "*movere*" yang artinya menggerakkan atau berinisiatif untuk memulai sesuatu. Dengan demikian secara sederhana motivasi dapat dipandang sebagai sesuatu yang menggerakkan seseorang melalukan aksi atau untuk berpindah. Dari sudut pandang organisasi menurut (Garza, E., Drysdale, L., Gurr, D., Jacobson, S., & Merchant, B. 2014) menguraikan bahwa kesediaan untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat yang lain juga menyebutkan motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Dengan demikian, kunci untuk memahami proses motivasi bergantung pada pengertian dna hubungan antara kebutuhan, dorongan, dan insentif. Kebutuhan membentuk dorongan yang bertujuan pada insentif,

begitulah proses dasar motivasi. Berdasarkan kontens analisis sebuah sistem maka motivasi ini mencakup tiga elemen yang berinteraksi dan saling bergantung.

1. *Kebutuhan*. Kebutuhan tercipta saat tidak adanya keseimbangan fisiologis atau psikologis. Meskipun kebutuhan psikologis mungkin berdasarkan defisiensi, tapi kadang juga tidak berlaku disini.
2. *Dorongan*,. dengan beberapa pengecualian, dorongan, atau motif (dua istilah yang sering digunakan secara bergantian), terbentuk untuk mengurangi kebutuhan. Dorongan fisiologis dapat didefinisikan sebagai kehilangan petunjuk. Dorongan fisiologis atau psikologis adalah tindakan yang berorientasi dan menghasilkan daya dorong dalam meraih insentif yang sesuai dengan proses.
3. *Insentif*. pada akhir siklus motivasi adalah insentif, didefinisikan sebagai semua yang akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan. Dengan demikian, memperoleh insentif akan cenderung memulihkan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan dapat mengurangi nafsu untuk bekerja.

Berikut ini merupakan dimensi dari proses motivasi dasar tersebut akan menjadi titik awal untuk teori mengenai isi dan proses dari motivasi kerja.



Gambar 2. Proses motivasi dasar

Motivasi (*motivation*) merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat untuk lebih giat bekerja dengan tujuan yang pasti. Motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Motivasi sebagai suatu proses psikologis yang dasar dalam perilaku manusia dan memberikan dasar untuk teori-teori dan penerapan motivasi kerja yang diperlukan. Guru atau pekerja berkeinginan yang besar untuk membantu seseorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan-tindakan yang baik. "Motivasi adalah dorongan dasar yang mengarahkan seseorang

bertingkah laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya (Hamilton, J. M. 2020).

Berbagai definisi dari pakar yang mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak berprilaku atau bekerja sesuai dengan keinginan. Dalam berpendapat lain bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal directed behavior*. Manajer perlu memahami proses psikologis ini apabila mereka ingin berhasil membina pekerja menuju pada penyelesaian sasaran organisasi. Sedangkan (Ipinnaiye, Dineen, D., & Lenihan, 2017) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha. Tetapi intensitas tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha dilakukan dalam arah menguntungkan organisasi. Karena harus dipertimbangkan kualitas usaha maupun intensitasnya.

Andaikan motivasi ini mampu diarahkan pada suatu tujuan dalam rangka memenuhi aktivitas dalam suatu kebutuhan individu. Motivasi berhubungan dengan pengarahan kearah tujuan melalui proses. Jadi proses motivasi sebagai pengarah perilaku bagi seseorang individu dapat dikatakan sebagai sesuatu siklus yang saling mendukung dan saling mempengaruhi dan menjadi suatu sistem dari elemen-elemen yang terdapat dalam suatu proses. Uno mengatakan, terdapat lima jenjang kebutuhan yaitu (1) *the physiological needs* (kebutuhan fisiologis), (2) *security needs* (kebutuhan rasa aman), (3) *social needs* (kebutuhan rasa memiliki dan rasa cinta), (4) *self-respect needs* (kebutuhan harga diri) dan (5) *self-fulfillment needs* (kebutuhan perwujudan diri).

Motivasi diartikan juga sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki, sedangkan motif sebagai daya gerak seseorang untuk berbuat. Karena perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh

keinginan untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut pendapat dari (Iskandar, U. 2015) mengatakan motivasi adalah perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. Dalam Sardiman mengatakan motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya “felling” dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Motivasi ini juga dijelaskan sebagai tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keseluruhan daya penggerak didalam diri guru yang menimbulkan kegiatan dan menjamin kelangsungan dan memberikan arah pada kegiatan tersebut sehingga tujuan yang dikehendaki dapat tercapai. Dalam motivasi, dorongan merupakan kekuatan mental untuk melakukan kegiatan dalam rangka pemenuhan harapan dan dorongan dalam hal ini adalah pencapaian tujuan. Banyak pakar yang juga mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu perubahan energi dala diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.

Sedangkan pandangan (Leu, C. H., Chen, K. M., & Chen, 2016) bahwa motivasi mengacu kepada dorongan dan usaha untuk memenuhi dan memuaskan sesuatu kebutuhan atau untuk mencapai tujuan. Santrock menyatakan motivasi adalah proses yang memberi semangat, arah, dan kegigihan perilaku artinya perilaku yang termotivasi adalah perilaku yang penuh energi, terarah, dan bertahan lama. Motivasi bukanlah tingkah laku, melainkan kondisi internal yang kompleks yang tidak dapat diamati secara langsung, namun mempengaruhi tingkah laku. Jadi motivasi dapat diketahui dengan baik sebagai interaksi antara perangsang dengan lingkungan dan keadaan fisiologi khusus dari sebuah organisasi. Begitu juga pendapat dari (Li, H., Luo, X. Robert, Zhang, J., & Xu, H. 2017) bahwa work motivation is a process that directs and sustains the performance. Motivation encourages employees internally towards the actions which help them to achieve the goals or specific task which is assigned to him.

Berdasarkan sudut pandang atas pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang

karyawan untuk bekerja. Dalam dunia guru yang aktif mengajar merupakan kesediaan guru untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi. Kebutuhan adalah kondisi internal yang menimbulkan dorongan, dimana kebutuhan yang tidak terpenuhi akan menimbulkan tegangan yang merangsang dorongan dari dalam diri guru. Dorongan ini menimbulkan perilaku pencarian untuk menemukan tujuan, tertentu. Apabila ternyata terjadi pemenuhan kebutuhan, maka akan terjadi pengurangan tegangan. Pada dasarnya, karyawan yang termotivasi berada dalam kondisi tegang dan berupaya mengurangi ketegangan dengan mengeluarkan upaya.

Proses motivasi yang menunjukkan kebutuhan yang tidak terpenuhi akan meningkatkan tegangan dan memberikan dorongan pada seseorang dan menimbulkan perilaku digambarkan sebagai berikut: kebutuhan tidak terpenuhi, tegangan, dorongan, perilaku pencarian, pengurangan tegangan dan kebutuhan terpenuhi. Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah (Kurnia, I. 2017).

Berdasarkan ilustrasi dari (Lodding, N. M., Kadir, S. A., (2019) sesuai dengan pembahasan yang telah dipaparkan, maka kesimpulan ini adalah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; pegawai negeri sipil. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi yang diberikan maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Kedua, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi yang diterima oleh guru, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Ketiga, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan

kerja pegawai maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Motivasi merupakan hal yang sangat berperan penting dalam meningkatkan suatu aktifitas kerja seorang pegawai guna mencapai hasil kinerja yang lebih baik, sebab seorang pegawai yang mempunyai motivasi tinggi akan selalu berusaha dengan semaksimal dan sebaik mungkin dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Setiap orang/pegawai mau bekerja pasti ada faktor yang mendorong dari dalam dirinya untuk melaksanakan suatu aktifitas kerja. Dimana motivasi kerja ini merupakan kondisi yang mendorong seseorang untuk melaksanakan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individual. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi dalam diri seorang pegawai akan mendorong semangat kerja untuk dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik dan tepat waktu.

Motivasi kerja karyawan tinggi apabila; (1) Karyawan mendapatkan penghargaan yang baik dari pimpinan atas prestasi kerja mereka. Penghargaan yang didapatkan bisa berupa bonus, pujian dan promosi jabatan, (2) Karyawan diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan dalam rangka meningkatkan ketrampilan karyawan dalam bekerja, (3) Kondisi lingkungan kerja yang aman dan nyaman, (4) Sistem penilaian kinerja karyawan yang adil dan transparan, (5) Variasi tugas dalam bekerja (Jewell dan Stegall, 1998).

Dalam konteks sistem belajar mengajar motivasi mencakup tiga elemen yang berinteraksi dan saling ketergantungan ada siswa, guru dan media. (1) kebutuhan, kebutuhan tercipta saat tidak adanya keseimbangan fisiologis dan psikologis; (2) dorongan, dorongan terbentuk untuk mengurangi kebutuhan dan (3) insentif, pada akhir siklus motivasi adalah insentif. Dari kajian terdahulu oleh (Masdianto 2017) ditemukan pengaruh positif langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. Besarnya kontribusi kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Demikian juga dengan model keterampilan personal kepala yang menyatakan bahwa untuk memotivasi orang lain agar bekerja dengan baik, sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan dalam hal berkomunikasi. Hal yang sama dikemukakan (Mitchell, R. 2017). yang menyatakan bahwa pimpinan dipandang sebagai seseorang yang memiliki kekuatan

karena mampu mempengaruhi stafnya. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang adalah sebagai berikut: Karakteristik individu, antara lain: minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual kemampuan atau kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan, emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai seperti. *Karakteristik pekerjaan*, antara lain: (a) Faktor lingkungan pekerjaan, yaitu: gaji yang diterima, kebijakan-kebijakan sekolah, supervisi, hubungan antar manusia, kondisi pekerjaan, budaya organisasi; (b) Faktor dalam pekerjaan, yaitu: sifat pekerjaan, rancangan tugas atau pekerjaan, pemberian pengakuan terhadap prestasi, tingkat atau besarnya tanggung jawab yang diberikan, adanya perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan, adanya kepuasan dari pekerjaan. Motivasi kerja yang diharapkan dari seorang guru dan karyawan adalah bahwa fungsi dari motivasi tersebut dapat mempengaruhi prestasi kerjanya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya menumbuhkan gairah serta semangat kerja guru dan karyawan agar mau bekerja keras dan mengembangkan segala kemampuan, pikiran, tenaga, dan keterampilan yang dimiliki untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Indikator motivasi kerja meliputi perbedaan karakteristik individu yaitu kebutuhan, minat, sikap dan nilai. Perbedaan karakteristik pekerjaan, hal ini berhubungan dengan persyaratan jabatan untuk setiap pekerjaan, yang menuntut penempatan pekerjaan sesuai dengan bidang keahliannya. Perbedaan karakteristik organisasi (lingkungan kerja) yang meliputi peraturan kerja, kondisi kerja dan budaya kerja yang disepakati.

Dari berbagai teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja adalah cara seseorang untuk menumbuhkan gairah serta semangat kerja guru dan karyawan agar mau bekerja keras dan mengembangkan segala kemampuan, pikiran, tenaga, dan keterampilan yang dimiliki untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Indikator motivasi kerja meliputi perbedaan karakteristik individu yaitu kebutuhan, minat, sikap dan nilai. Perbedaan karakteristik pekerjaan, hal ini berhubungan dengan persyaratan jabatan untuk setiap pekerjaan, yang menuntut penempatan pekerjaan sesuai dengan bidang keahliannya. Perbedaan karakteristik organisasi

(lingkungan kerja) yang meliputi peraturan kerja, kondisi kerja dan budaya kerja yang disepakati (Muhammad Kosim, 2017).

Pengertian motivasi kerja berarti pemberian/penimbulkan motif, dan hal/keadaan yang baik dan menguntungkan, sedangkan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, dimana kuat atau lemahnya motivasi kerja seorang karyawan ikut menentukan besar kecilnya prestasi yang dicapai. Fragmen lain menyatakan etos kerja merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang karyawan mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan. Mereka melibatkan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya. Atas pandangan pakar di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang mendorong seseorang (baik berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang), sehingga seseorang tersebut akan memiliki semangat, keinginan dan kemauan yang tinggi serta akan memberikan kontribusi yang sebesar besarnya demi keberhasilan mencapai tujuan bersama.

BAB EMPAT

BUDAYA DALAM ORGANISASI

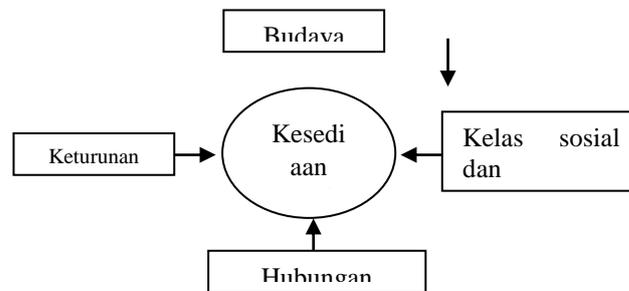
Banyak para pakar budaya organisasi adalah sebuah fenomena dinamis/flekaibel yang mengelilingi kita sepanjang waktu, dibuat secara tetap dan diciptakan melalui interaksi belajar mengajar. Adanya perilaku kepemimpinan, dan sekumpulan perangkat sebuah aturan-aturan, dan norma-norma yang memandu dan membatasi perilaku kinerja. Proses dinamika penciptaan dan penanganan budaya organisasi adalah merupakan suatu esensi pengaruh dari kepemimpinan dan membuat seseorang menyadari bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi dua sisi yang sama. Kepemimpinan memiliki kemampuan untuk melahirkan budaya untuk menciptakan pemimpin yang melalui proses perubahan evolusioner yang adaptif. Budaya organisasi adalah sebuah abstraksi, bahkan kekuatan yang diciptakan dalam situasi-situasi dan organisasi yang berasal dari budaya yang sangat kuat. Sebagaimana pendapat dari (Nurdiyansyah, Widodo, A. 2017) menyatakan budaya organisasi adalah terdiri dari nilai-nilai, norma-norma, dan sikap dari orang yang membentuk organisasi tersebut. Nilai-nilai memperlihatkan apa yang penting, sedangkan norma-norma menyatakan perilaku yang diharapkan, dan sikap memperlihatkan pola pikir dari pada individu. Kelompok memilih simbol-simbol, slogan-slogan, dan upacara-upacara untuk menyampaikan nilai-nilainya. Budaya organisasi identik dan melekat dengan hasil studi individu dan kelompok dalam sebuah organisasi. Interaksi orang dalam sebuah organisasi menggambarkan budaya pada organisasi tersebut.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai-nilai dan strategi, gaya kepemimpinan, visi & misi serta norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang baru yang menjadi sebuah tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku. Hakikatnya, budaya organisasi bukan merupakan cara yang mudah

untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah konsep sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

A. Hubungan budaya dan organisasi

Budaya organisasi banyak artikan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi mampu mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya. Proses adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru secara benar. Organisasi dapat memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan permasalahan tersebut. Budaya organisasi dibentuk sendiri oleh suatu kelompok organisasi untuk bergerak dalam mengatasi tantangan/masalah dimasa depan. Dalam pandangan (Norashikin A, Ramli, B & Fooi, 2018) mengatakan budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Ada begitu banyak definisi mengenai budaya yang pada hakekatnya tidak jauh berbeda antara satu ahli dengan ahli lainnya. Sejalan dengan pendapat diatas ada juga (Sanaky, A. H.,2015) menyatakan budaya organisasi (*organization culture*) adalah sekumpulan asumsi mengenai organisasi dan tujuan-tujuan serta praktik-praktiknya, yang dianut bersama-sama oleh semua anggota perusahaan.



Gambar :3. Beberapa Kekuatan Organisasi

Berdasarkan skema di atas bahwa kepribadian individu dibangun oleh beberapa kekuatan utama yaitu adanya hubungan keluarga, kelas sosial dan keanggotaan kelompok lain, budaya, dan keturunan yang mempengaruhi kinerja organisasi. Kepribadian individu akan dipengaruhi budaya serta lingkungan baik internal maupun eksternal dalam menjalankan roda organisasi. Budaya sekolah merupakan kumpulan dari kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota perusahaan dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Dengan adanya kesatuan nilai-nilai ini, maka anggota organisasi atau karyawan akan membuat pertimbangan antara budaya sendiri yang disesuaikan dengan budaya organisasi, dan menjadi kesatuan budaya yang berlaku secara umum di dalam organisasi perusahaan.

Menurut pakar sosial budaya menyatakan bahwa budaya adalah bersifat persuasive, yang mempengaruhi semua aspek tentang bagaimana sebuah organisasi berhubungan dengan tugas utamanya, berbagai lingkungannya, dan operasi-operasi internalnya. Budaya mengimplikasikan ritual-ritual, iklim, nilai-nilai, norma-norma, tradisi-tradisi, dan perilaku berhubungan secara bersama-sama kedalam satu kesatuan. Pandangan yang lain Schein menyatakan bahwa budaya adalah sebuah pola yang memiliki asumsi-asumsi yang dipelajari oleh sebuah kelompok ketika dia menyelesaikan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internalnya, yang bekerja cukup baik yang dianggap valid dan oleh karena itu diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang tepat untuk merasakan, memikirkan, dan merasa sehubungan dengan masalah-masalah tersebut. Asumsi-asumsi budaya meliputi tidak hanya kerja internal dari organisasi akan tetapi yang lebih bagaimana organisasi memandang dirinya sendiri dalam kaitannya dengan berbagai lingkungannya (Suhandani, D., & Kartawinata, J. 2019).

Alasan utama yang berhubungan dengan manusia diperoleh dari asumsi mengenai misi dan cara terbaik untuk mencapainya. Pencakupan budaya dalam organisasi yang berkembang didalamnya adalah (1) isu-isu survival eksternal, yaitu (a) misi, strategi, sasara, (b) batasan-batasan identitas kelompok, (c) sifat otoritas dan hubungan, (d) alokasi reward dan status; (3) asumsi-asumsi yang

mendasari lebih dalam, yaitu (a) hubungan-hubungan manusia terhadap alam, (b) sifat realita dan kebenaran, (c) sifat dari manusia, (d) sifat dari hubungan-hubungan manusia. (e) sifat dari waktu dan ruang, (f) tidak dapat diketahui dan tidak dapat dikontrol. Pemikiran dari (Susanto & Heru Surono,2017). tentang budaya organisasi yaitu para anggota organisasi secara bersama-sama membentuk satu kesatuan untuk mengimplikasikan ritual-ritual, iklim, nilai-nilai, norma-norma, tradisi-tradisi. Schein juga memiliki asumsi-asumsi yang terkait dengan misi untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi baik akses dari internal maupun eksternal dan menghubungkan asumsi manusia dan alam dalam mewujudkan kebenaran.

Menurut (Tate, K. A., Fouad, N. A., & Williams, E. G. 2018) bahwa budaya organisasi mengandung beberapa karakteristik, yaitu (1) otonomi individu; tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan kesempatan untuk melaksanakan inisiatif yang dimiliki orang-orang dalam organisasi; (2) struktur, tingkat aturan, ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengontrol perilaku; (3) dukungan; tingkat bantuan dan kehangatan yang diberikan para manajer kepada bawahan mereka; (4) identitas; tingkat dimana para anggota mengidentifikasi organisasi sebagai sebuah kesatuan dan bukan dengan kelompok kerja tertentu mereka atau bidang keahlian profesional; (5) norma-reward; tingkat dimana reward dalam organisasi (gaji tambahan dan promosi) didasarkan pada prestasi kerja karyawan; (6) toleransi konflik; tingkat konflik yang ada dalam hubungan-hubungan antara rekan dan kelompok-kelompok kerja dan juga keinginan untuk menjadi lebih jujur dan terbuka mengenai perbedaan; (7) toleransi resiko; tingkat dimana karyawan didorong untuk mengambil peluang; (8) sikap terhadap perubahan; respon yang diberikan terhadap metode-metode, cara-cara dan nilai-nilai baru; (9) focus; visi mengenai sasaran dan tujuan dari operasi sebuah organisasi sebagaimana yang dikomunikasikan oleh orang-orang dalam pengawasan; (10) standar dan nilai-nilai; level performa dan perilaku yang dianggap dapat diterima menurut kriteria formal dan informal; (11) ritual; event-event ekspresif yang mendukung dan memperkuat standar dan nilai-nilai organisasi; (12) perhatian untuk orang-orang; tingkat

kepedulian dan perhatian yang dipelihatkan organisasi bagi para karyawannya, tim-tim manajemennya, dan para pemegang sahamnya; (13) keterbukaan, komunikasi, dan pengawasan; jumlah dan tipe pertukaran yang diperkenankan. Arah komunikasi dapat mengarah kebawah, keatas, terhadap organisasi dan dlam arah lain sebagaimana ditentukan oleh budaya; (14) orientasi pasar dan konsumen; tingkat dimana organisasi bersifat responsive terhadap pasar dan konsumennya; (15) kegairahan, kebanggaan, dan semangat; perasaan baik mengenai organisasi dan aktivitasnya; (16) komitmen; keinginan para individu untuk bekerja kearah sasaran dengan dasar berkelanjutan; (17) kerja tim; orang-orang yang bekerja bersama-sama untuk kebaikan umum.

Sedangkan pendapat lainnya (Umi Pratiwi, & Fasha, E.,2018) budaya organisasi itu terkandung karakteristik adanya otonomi individu, struktur, dukungan, identitas, norma-reward, toleransi konflik, toleransi resiko, ritual, perhatian untuk orang-orang, keterbukaan, komunikasi, dan kepengawasan juga penting untuk kelancaran menjalankan sistem organisasi. Kerja team yang komitmen, dan semangat merupakan kebutuhan untuk mendapatkan nilai-nilai yang khusus membangun pasar dan pelayanan terhadap konsumen. Sedangkan menurut Sunarto mengatakan budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi antara lain:

- a. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan.
- b. Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada di dalam organisasi.
- c. Budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi, artinya perusahaan memiliki identitas sebagai perusahaan yang mengutamakan ketepatan dan kecepatan.
- d. Budaya organisasi berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi.
- e. Budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut.

- f. Budaya organisasi merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi. Organisasi yang kuat akan menjadi motivator yang kuat juga bagi para anggotanya.
- g. Adanya perubahan di dalam suatu organisasi akan membawa pandangan baru tentang kepemimpinan. Seorang pemimpin akan dikatakan berhasil apabila dapat membawa anggotanya keluar dari krisis akibat perubahan yang terjadi. Keberhasilan pemimpin disebabkan karena ia memiliki visi dan misi yang kuat.
- h. Salah satu fungsi budaya organisasi adalah untuk meningkatkan nilai dari *stakeholdernya*, yaitu anggota organisasi, pelanggan, pemasok dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi.

Implementasi yang dikemukakan oleh (Wong, L. Kamisah, O., & Siti Mistima, M. 2018) terdapat tujuh karakteristik dari budaya organisasi, antara lain: Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko. (2). Perhatian ke rincian. Sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian. (3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

- 1. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 2. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya guru-guru.
- 3. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- 4. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Tika dalam bukunya berjudul “Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Pembelajaran sekolah”, menyatakan bahwa terdapat 10 karakteristik budaya organisasi, diantaranya :

- 1. Inisiatif Individual Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap anggota

organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan.

2. Toleransi terhadap tindakan beresiko
Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.
3. Pengarahan
Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi/perusahaan.
4. Integrasi
Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi/perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
5. Dukungan manajemen
Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.
6. Kontrol
Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi atau perusahaan.
7. Identitas
Identitas dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi/perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.
8. Sistem Imbalan
Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan

(kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai/karyawan di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi/perusahaan. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan

10. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Dari setiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku (Saragih, A. H.,2018).

Tika mendefinisikan budaya organisasi kuat adalah budaya di mana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas oleh anggota organisasi. Sedangkan menurut Vijay Sathe, budaya organisasi kuat adalah budaya organisasi yang ideal di mana kekuatan budaya mempengaruhi intensitas perilaku. Dalam menentukan kekuatan budaya organisasi, terdapat dua faktor di dalamnya yaitu, kebersamaan dan identitas. Kebersamaan dapat ditunjukkan dengan besarnya derajat kesamaan yang dimiliki oleh para anggota organisasi tentang nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Sedangkan intensitas adalah derajat komitmen para anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti budaya organisasi.

Pada organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat memiliki ciri ciri seperti, anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti

perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti dan dipatuhi. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan. Organisasi/perusahaan memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan yang menjadi teladan perusahaan. Banyak ritual mulai yang sederhana sampai yang mewah. Memiliki jaringan yang kultural yang menampung cerita-cerita tentang kehebatan para karyawan teladan. Jadi, budaya organisasi yang kuat membantu perusahaan memberikan kepastian kepada seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan.

Dalam pemikiran dari (Ramli, M., Devar, P., & Mala, P. N. 2019) bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem yang dibentuk didalam organisasi ditransmisikan bersama oleh anggota organisasi secara totalitas dalam bentuk karya, pemikiran dan pola perilaku, karakteristik budaya organisasi, terjalin komunikasi, mempersatukan suatu komunitas. Sejalan dengan itu dalam budaya organisasi mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis. Hal ini sejalan dari kajian yang dilakukan instansi sekolah menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Namun ada sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh kelompok ketika memecahkan penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu diharapkan untuk diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut. Jadi budaya adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku,

cerita, mitos ide, metafora dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi.

Lebih jauh, Rivai mengungkapkan budaya organisasi adalah kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya harus sejalan dengan tindakan organisasi pada bagian lain seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. (Hakim, Adnan 2015) *Organizational culture is systems of values, norms and rules that have been established by the organization so that it can serve as a reference adhesive and employees in carrying out their duties and responsibilities as a member of the organization, particularly with regard to innovation and decision risks, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation and aggressiveness and stability.*

Kemudian pandangan (Rahayu P. & Lilik. 2018) bahwa dalam konteks organisasi itu, buah pemikiran dari budaya organisasi yang dikembangkan bersama, atas struktur, kultur, peran, kebijakan, sistem sumber daya manusia, sistem komunikasi, fasilitas yang selalu terbatas, kreativitas dan kewirausahaan, sedangkan Rivai berpikir budaya itu merupakan sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, dan sikap dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi dan lebih jauh budaya organisasi itu merupakan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian di organisasi yang akan mempengaruhi kepuasan kerja, dan kinerja para anggota organisasi.

Sedangkan pemikiran lain, Rivai menyatakan budaya organisasi mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi, diantaranya yaitu (1) budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang; (2) budaya perusahaan bahkan mungkin merupakan factor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan dalam masa mendatang; (3) budaya perusahaan yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang sering terjadi pada budaya tersebut perusahaan dalam masa mendatang; (4) walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan

prestasi. Sementara, Bateman & Snell menyatakan budaya organisasi (*organization culture*) adalah sekumpulan asumsi mengenai organisasi dan tujuan-tujuan serta praktik-praktiknya, yang dianut bersama-sama oleh semua anggota perusahaan. Kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi tercapainya *knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang penting bagi manajemen jika ingin mencapai kinerja yang tinggi.

Menurut pendapat dari (Nuri Ramadhan.,2017) bahwa budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula.

Budaya organisasi, berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat ditempatkan pada arah nilai (*values*) maupun norma perilaku (*behavioral norms*). Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai (*highly valued*), sedangkan sebagai norma perilaku (*behavioral norms*) budaya organisasi mengacu pada bagaimana sebaiknya elemen-elemen (anggota) organisasi berperilaku.

Dari definisi para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Budaya organisasi dapat diukur dengan indikator (1) konsistensi, (2) aktivitas, (3) visi & misi, serta (4) budaya adaptasi/komunikatif.

B.Peran organisasi terhadap kinerja guru

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar dapat menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing guru. Sesuatu yang dimaksud adalah budaya dimana guru berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi dan apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya. Kualitas kehidupan kerja pada beberapa penelitian dihubungkan dengan kepemimpinan, dimana kepemimpinan yang efektif akan selalu memberikan dampak dengan meningkatnya kualitas kehidupan kerja dari bawahannya (Ibrahim, Safrilsyah & Jalaluddin 2018).

Pemimpin mampu memotivasi guru untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat guru lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan. Hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervisi dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerjanya, namun hal tersebut sangat dipengaruhi budaya kerja yang kondusif pekerja terhadap organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaannya masing-masing. Dengan demikian diduga bahwa kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Kepala sekolah adalah guru yang mempunyai jabatan sebagai pimpinan di dalam suatu organisasi

sekolah. Dalam suatu organisasi, kepemimpinan mempunyai kedudukan yang paling menentukan dalam manajemen. Dalam suatu organisasi dibutuhkan seorang pimpinan yang mampu menggerakkan dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Kepala sekolah mempunyai wewenang guna mengelola sumber daya yang ada dan bertanggung jawab dalam meningkatkan proses dan hasil pendidikan di sekolah (Heriyansyah. 2018).

Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan. Dengan demikian diduga bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi.

Setiap pimpinan di lingkungan organisasi kerja, selalu memerlukan sejumlah pegawai atau bawahan sebagai pembantunya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi volume dan beban kerja unit masing-masing. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan (Fauzan R. A., & Purnomo, A. S. 2017).

Sikap kepemimpinan yang baik tentunya akan memberikan pengaruh kepada pekerjaan yang akan dikerjakan oleh para pekerja. Para pekerja akan merasakan kepuasan terhadap kerja mereka dimana didukung oleh sikap kepemimpinan yang kooperatif dan mau berkomunikasi dengan bawahan. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu

mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian diduga bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi.

Kepribadian kepala sekolah pada dasarnya adalah hal yang harus dimiliki setiap pemimpin. Selain itu kepribadian juga sangat berarti dalam kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi dan apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya. Ciri-ciri kepribadian dan kecenderungan pada perilaku sudah sejak lama sudah ada, namun secara umum tidak digunakan dan bahkan tidak diperhitungkan lagi. Akan tetapi belakangan ini mendapatkan dukungan terhadap ciri-ciri ini tetapi didasarkan pada teori kepribadian. Ketua organisasi harus mempunyai pribadi seorang pemimpin yang mempunyai kedudukan yang paling menentukan dalam manajemen. Dalam suatu organisasi dibutuhkan seorang pimpinan yang mampu menggerakkan dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Kepala sekolah mempunyai wewenang guna mengelola sumber daya yang ada dan bertanggung jawab dalam meningkatkan proses dan hasil pendidikan di sekolah. Dengan bisa memberikan contoh perilaku yang baik akan membuat bawahan merasa dekat dan bisa menjalin silaturahmi yang baik (Darmadi, H. 2019).

Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan. Kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi tercapainya *knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan

pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang penting bagi manajemen jika ingin mencapai kinerja yang tinggi. Dengan demikian diduga bahwa kepribadian berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi. Pemimpin mampu memberikan motivasi kepada guru untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat guru lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan. Hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervisi dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerjanya, namun hal tersebut sangat dipengaruhi budaya kerja yang kondusif pekerja terhadap organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaannya masing-masing. Dengan demikian diduga bahwa kepribadian kepala sekolah berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja (Baxter, R., Hastings, N. & Glass, E. J. 2017).

C.Pembinaan komitmen dan Disiplin

Secara keseluruhan dalam budaya civitas akademik di sekolah dijalankan untuk orang-orang yang tidak berhenti belajar/ siswa-siswi. Kepala sekolah dan para guru terus-menerus belajar sambil melayani sepanjang tahun kepada siswa yang telah dipercayakan masyarakat (orangtua mereka). Para siswa yang dilayani walaupun demikian mereka terus belajar dan sejatinya kepala sekolah dan para guru yang mereka jumpai di sekolah menjadi "model" bagi mereka. Kepala sekolah dan para guru di sekolah menjadi model perilaku siswa sekaligus model dalam belajar. Lebih dari itu, merekalah yang menjadi fasilitator utama dan agen pembelajaran. Agar dapat menjadi fasilitator yang baik bagi para siswa dan menjadi inspirasi bagi mereka, seorang kepala sekolah dan guru tidak boleh berhenti belajar, baik belajar manajemen, belajar konten atau isi pelajaran yang diampu maupun metode, cara atau strategi dalam memberi atau menyampaikan pelajaran. Juga belajar memahami siswa dengan berbagai karakternya. Sekolah sebagai lembaga pendidikan bertugas menyelenggarakan proses pendidikan dan proses belajar mengajar

dalam usaha mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, bertanggung jawab atas tercapainya tujuan sekolah. Kepala sekolah diharapkan menjadi pemimpin dari inovasi di sekolah.

Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan kepala sekolah adalah signifikan bagi keberhasilan sekolah. Kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk mem-berdayakan seluruh sumber daya manusia yang ada untuk mencapai tujuan sekolah. Khusus berkaitan dengan guru, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja guru melalui pemberdayaan sumber daya manusia (guru) (Alias Mahmud.,2016).

Kepala sekolah dan guru yang hebat menuntun bawahan dan siswanya, membuka pikiran siswa, dan menyentuh hati siswa. Kepala sekolah serta guru yang hebat selalu memberi inspirasi kepada para siswa. Untuk dapat menjadi guru yang hebat, tidak ada jalan pintas. Seseorang harus belajar terus-menerus, terus mengembangkan dirinya agar dapat melayani siswanya dengan kualitas yang lebih baik. Kepala sekolah dan guru yang hebat harus menjadi model bagi civitas akademika termasuk siswanya dengan memberikan contoh bagaimana mengembangkan diri secara terus menerus lewat kegiatan manajemen dan belajar-mengajar yang diampu. Oleh karena itu kepala sekolah harus: (a) memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham tentang cara yang akan ditempuh (strategi); (b) memiliki kemampuan mengkoordinasikan seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tak terbatas); (c) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat); (d) memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolah; (e) memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi tidak bertoleransi terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai; (f) memiliki kemampuan memerangi ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan tidak selaras dalam bersikap dan bertindak.

Dalam pandangan (Anies Baswedan,2018) bahwa dalam kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat ditemukan ciri-ciri (a) secara umum pada mulanya hanya ingin mengajar dan tidak ingin menjadi kepala sekolah, tetapi kemudian mendapat dorongan dari para seniornya untuk menjadi kepala sekolah, (b) memiliki komitmen yang kuat terhadap pendidikan, (c) agresif dalam mengupayakan kebutuhan-kebutuhan sekolah, (d) sangat antusias dan menerima tanggung jawab sebagai misi bukan sebagai pekerjaan (job), (e)memiliki sifat sebagai ahli strategi, (f) mampu beradaptasi dengan baik, (g) memiliki kemampuan bekerja sama dengan orang lain, dan (h) menekankan tanggung jawab terhadap penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi para murid. Sifat kepemimpinan di atas merupakan deskripsi umum yang menjadi karakteristik posisi kepemimpinan.Siat-sifat tersebut sesuai dengan posisi kepemimpinan di sekolah. Tingkat energi dan tingkat toleransi pada stres yang tinggi dibutuhkan untuk menghadapi masalah yang rumit yang berhubungan dengan kepemimpinan sekolah, khususnya pada tingkat pembentukan moral.

Tradisi harian dari kepala sekolah adalah salah satu interaksi yang konstan, sambung menyambung dari satu kejadian ke kejadian yang lain. Kepercayaan diri dibutuhkan untuk memengaruhi orang lain secara ilmiah. Ketrampilan konseptual meliputi kemampuan berpikir logis, cara berpikir yang induktif dan juga deduktif, kemampuan analitis, dan pemikiran yang kreatif. Kontrol internal adalah rasa percaya bahwa apapun yang ada dalam kehidupan seseorang ditentukan oleh perilaku/tindakan orang tersebut, bukan oleh kejadian di luar diri orang tersebut. Pemimpin dengan kontrol internal yang baik akan bertanggung jawab atas apa yang dilakukannya dan berlatih banyak dalam mengatasi masalah. Perlu ada kematangan emosional didefinisikan sebagai penyesuaian dan kewaspadaan terhadap kekuatan dan kelemahan seseorang.Pemimpin dalam bidang pendidikan dengan kematangan emosional tinggi biasanya peduli terhadap semua orang yang ada di sekolah tersebut, dapat mengontrol diri, dan mau menerima kritik yang membangun. Memiliki barometer ukuran kedepan pada kemajuan prestasi adalah keinginan untuk mempercepat dan

mempermudah menuju kesuksesan. Seperti kekuatan motivasi, orientasi pada prestasi juga bisa berarti positif atau negatif dalam keefektifan seorang pemimpin dalam bekerja (Abdullah, I. Yahya, D., Rosazura, S & Ibrahim, S., 2019).

Berbicara masalah tujuan pada prestasi ini hanya akan berpengaruh baik pada keefektifan kepemimpinan jika orientasi ini digabungkan dengan kebutuhan akan kekuatan yang akan menguntungkan orang lain dan sekolah. Dalam dunia kerja (termasuk lembaga pendidikan), komitmen seseorang terhadap organisasi/sekolah seringkali menjadi isu yang sangat penting. Begitu pentingnya masalah komitmen tersebut, sampai-sampai beberapa sekolah (termasuk yayasan sekolah swasta) memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi disekolah tersebut. Meskipun komitmen ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengelola sekolah maupun guru dan karyawan masih belum memahami arti komitmen secara benar.

Menurut pendapat dari (Anas M. Adam., 2016) komitmen tersebut sangat penting untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif agar sekolah dapat mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Komitmen adalah ruh atau jiwa yang melandasi ketercapaian suatu tujuan (goal). Kata tersebut jika tanpa dijiwai, maka maknanya tipis dan ringan seolah tak mengandung konsekuensi apa-apa. Komitmen jika dijiwai dalam hati pelakunya mengandung tanggungjawab yang besar untuk mewujudkannya. Demikian juga komitmen untuk menjadi tenaga pendidik, mempunyai konsekuensi yang tidak kecil terhadap setiap perlakuan, baik terhadap institusi sekolah, peserta didik, masyarakat luas maupun sebagai pribadi pendidik.

Kesepakatan antara semua pihak merupakan sifat hubungan antara individu dengan institusi, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, ada kerelaan untuk menggunakan usaha secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari ketepatan tujuan organisasi. Komitmen dapat disebut pula sebagai: kepemilikan tanggung jawab, loyalitas atau pengorbanan seseorang dalam bidang pekerjaannya. Dengan demikian komitmen merupakan kepemilikan tanggung jawab

dan loyalitas atau kesetiaan dan pengorbanan yang dipengaruhi oleh persepsi, moral, motivasi, konsistensi, kepemimpinan, kepuasan kerja, proses dan budaya organisasi. Proses pembentukan komitmen bisa dikarenakan: (a) karakteristik organisasi, (b) karakteristik individu/anggota organisasi, (c) pengalaman kerja, (d) tindakan atau kejadian-kejadian dalam organisasi, (e) proses pertimbangan dalam keputusan organisasi, (f) tekanan organisasi, (g) proses sosialisasi dan orientasi kerja, dan (h) transparansi organisasi (Fauzan R. A., & Purnomo, A. S. 2017).

Jurus selamat dalam membangun komitmen antara lain sebagai berikut: *pertama*, memulai proses dengan memperlakukan seseorang secara personal, menyingung beberapa isu kritis yang bisa saja berkaitan dengan pendidikan, perawatan kesehatan, komunitas dan lainnya. Perubahan khusus yang ada dimulai secara personal *Kedua*, membuat perencanaan yang matang. Arah perencanaan yang disusun sebaiknya diwarnai oleh visi dan nilai yang diantut serta budaya yang berkembang di sekolah. Proses perencanaan agar melihatkan sebanyak mungkin pihak yang akan mengimplementasikan rencana. Rencana dapat disusun dalam rentang tahapan yang kecil-kecil atau jangka pendek. *Ketiga*, menggunakan proses penyusunan rencana sebagai sesuatu yang bermakna secara psikologis maupun fisik bagi semua warga sekolah yang mengikuti perjalanan pencapaian tujuan sekolah. *Keempat*, memberi kesempatan kepada semua pihak (guru dan karyawan), karena semakin banyak berlatih akan menjadi semakin terampil dan semakin ahli. Tetap fokus terhadap makna dan komitmen yang dianut dan membuat satu waktu khusus untuk mengingatnya. *Kelima*, menciptakan sikap sukarela mau menjadi bagian dari rencana yang dijalankan. Komitmen akan mudah timbul bila seseorang secara sukarela mau menjadi bagian dari peristiwa yang sedang berlangsung. *Keenam*, menggunakan ceklist yang ditempel pada ruang guru /karyawan yang dapat mempermudah seseorang untuk melihat apa yang sedang berlangsung, menjaga semangat dan perhatian pada tugas yang sedang dilakukan *Ketujuh*, menawarkan, menjelaskan serta menunjukkan keuntungan yang akan didapatkan dari keberhasilan program sekolah. *Kedelapan*, membangkitkan rasa

kebesamaan melalui aktivitas bersama dan informal seperti acara makan siang bersama diruang guru atau kantin (jika ada). Melalui acara-acara tersebut, proses sosialisasi dapat berjalan lebih natural dan lancar, dan merupakan media yang kuat untuk menjaga ikatan emosional yang ada antara guru dan karyawan sekolah (Gilbert, J. K.,2019).

Dengan adanya pembinaan guru akan memperlancar pencapaian tujuan kegiatan belajar mengajar dapat meningkatkan kinerja dan prestasi siswa serta penghargaan melalui sertifikasi. Kemudian (Herpratiwi, H., & Yulianti, D. 2019) menjelaskan tujuan dari pembinaan guru sebagai berikut :

- a. Memperbaiki tujuan khusus mengajar guru dan belajar siswa
- b. Memperbaiki materi (bahan) dan kegiatan belajar mengajar
- c. Memperbaiki metode yaitu dengan cara mengorganisasikan kegiatan belajar mengajar
- d. Memperbaiki penilaian atas media
- e. Memperbaiki penilaian proses belajar mengajar dan hasilnya
- f. Memperbaiki pembimbingan siswa atas kesulitan belajarnya
- g. Memperbaiki sikap guru atas tugasnya.

Selanjutnya tujuan pembinaan secara khusus yang termuat dalam Sistem Pembinaan Profesional yang dikutip oleh A.F Tangyong (1989: 10) sebagai berikut:

- a. Meningkatkan sistem supervisi serta pemantauan dan penilaian pendidikan.
- b. Meningkatkan sistem penataran guru
- c. Meningkatkan kemampuan profesional para pembina dan pelaksana pendidikan.
- d. Meningkatkan peran seta guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan dan penilaian pendidikan.

Secara historika pendapat dari (Irwan Nahar & Novi.,2019) bahwa dengan adanya pembinaan tersebut maka tujuan yang hendak dicapai adalah untuk memperbaiki efektifitas kerja guru dalam

mencapai hasil yang optimal sehingga dalam proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik dan guru dapat bekerja profesional dalam melaksanakan tugasnya. Perbaikan tersebut dilaksanakan melalui kegiatan pembinaan profesional. Yang melaksanakan pembinaan profesional adalah kepala sekolah. Sasaran dalam pembinaan adalah guru atau orang yang kaitannya dengan kegiatan pembinaan. Selain itu tujuan diadakan pembinaan guru untuk menumbuh kembangkan kemampuan yang dimiliki oleh pendidik yang meliputi: pertumbuhan keilmuan, wawasan berpikir, sikap terhadap pekerjaan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan.

Beranjak tentang hal disiplin peserta didik disekolah seperti memberi bimbingan, arahan kepada peserta didik, dengan sabar dan terus menerus sehingga mereka terbiasa dan memahami aturan-aturan dari sekolah. Memilih metode belajar yang menyenangkan dan membangun kedekatan antara guru dengan peserta didik layaknya seorang sahabat dengan sahabat, sehingga peserta didik merasa percaya dan nyaman dalam mengikuti proses belajar mengajar, sehingga meningkatkan kedisiplinan peserta didik, dalam mengikuti pelajaran. Menjalin kerjasama antara guru dengan orang tua. Kerjasama antara guru dan orang tua sangat penting sekali dilakukan karena guru dan orang tua, memiliki tanggung jawab yang sama untuk pembinaan terhadap peserta didik sehingga peningkatan kedisiplinan peserta didik disekolah dapat dicapai (Gunawan, Ibrahim, & Azwir, 2019).

Pendidikan merupakan faktor utama dalam membangun sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan kata lain, pendidikan adalah aspek yang menentukan masa depan yang lebih baik bagi peserta didik. Karena pada dasarnya pendidikan bertujuan mengembangkan berbagai potensi diri yang ada pada diri peserta didik agar peserta didik menjadi kreatif, berilmu, mandiri, cakap, berakhlak mulia, serta mempunyai keterampilan. Peran guru dalam meningkatkan kedisiplinan peserta didik tentu sangat besar sekali dimana guru berperan dalam memberikan bimbingan dan arahan kepada peserta didik untuk mengenal dan mengikuti aturan di lingkungan sekolah tersebut.

Selanjutnya pakar pendidikan Mohd Isha bin Awang, & Ibrahim. (2013) bahwa kedisiplinan adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban. Kedisiplinan dalam proses pendidikan sangat diperlukan karena bukan hanya untuk menjaga kondisi suasana belajar dan mengajar berjalan dengan lancar, tetapi juga untuk menciptakan pribadi yang kuat bagi setiap peserta didik. Masalah kedisiplinaan peserta didik menjadi sangat berarti bagi kemajuan sekolah. Disekolah yang tertib akan selalu menciptakan proses pembelajaran yang baik dan sebaliknya, pada sekolah yang tidak tertib kondisinya akan jauh berbeda, jadi kedisiplinan sangat menentukan hasil belajar yang baik dan juga disiplin ini menentukan karakter anak-anak yang juga cerminan masa depan mereka, kalau seandainya seorang anak tidak bisa menjaga dan membagi waktu dengan baik seperti, ketika jam belajar sering terlambat, tidak masuk serta tidak mau menulis ketika pembelajaran sedang berlangsung, ini merupakan suatu ciri anak ini tidak disiplin dan pada akhirnya akan terbawa ketika sudah beranjak dewasa.

Ada beberapa tingkat kedisiplinan yang sangat penting dipatuhi peserta didik seperti pendapat (Muhiddin, Ibrahim & Said Hasan.,2020) yaitu:

- a. Disiplin dalam Menggunakan Waktu Maksudnya bisa menggunakan dan membagi waktu dengan baik. Karena waktu amat berharga dan salah satu kunci kesuksesan adalah dengan bisa menggunakan waktu dengan baik.
- b. Disiplin dalam Beribadah Maksudnya ialah senantiasa beribadah dengan peraturanperaturan yang terdapat didalamnya. Kedisiplinan dalam beribadah amat dibutuhkan, Allah SWT senantiasa menganjurkan manusia untuk Disiplin.
- c. Disiplin dalam kehidupan berbangsa dan bernegara

Disiplin belajar yang diterapkan berulang-ulang akan memberikan kebiasaan yang baik bagi peserta didik. Berbagai macam fungsi disiplin belajar dapat bermanfaat bagi 5 kehidupan peserta

didik maupun orang-orang disekitarnya. Beberapa fungsi disiplin antara lain:

- a. Menata kehidupan bersama Disiplin mengatur tata kehidupan manusia, dalam kelompok tertentu atau dalam masyarakat. Hubungan antara satu dengan yang lainnya akan menjadi baik dan lancar.
- b. Membangun kepribadian lingkungan yang berdisiplin baik akan sangat berpengaruh pada kepribadian seseorang. Apalagi seorang peserta didik yang sedang tumbuh kepribadiannya, tentu lingkungan sekolah yang tertib, teratur, tenang, tenteram, sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik.
- c. Melatih kepribadian Kepribadian yang tertib, teratur, taat, dan patuh perlu dibiasakan serta dilatih.
- d. Pemaksaan Disiplin dapat berfungsi sebagai pemaksaan kepada seseorang untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku di lingkungan itu.
- e. Hukuman Sanksi disiplin berupa hukuman tidak boleh dilihat hanya sebagai cara untuk menakut-nakuti atau untuk mengancam supaya orang tidak berani berbuat salah. Ancaman atau hukuman sangat penting karena dapat memberi dorongan dan kekuatan bagi peserta didik untuk mentaati dan mematuhi.
- f. Mencipta lingkungan kondusif peraturan sekolah yang dirancang dan diimplementasikan dengan baik, memberi pengaruh bagi terciptanya sekolah sebagai lingkungan pendidikan yang kondusif bagi kegiatan pembelajaran.

Selanjutnya pemikiran dari pendidikan Malaysia (Othman, Ikhsan; Yaakub, Rohizani, 2018) mengatakan bahwa disiplin mempunyai tujuan ganda yaitu mengembangkan suatu keteraturan dalam tindak tanduk manusia dan memberinya suatu sasaran tertentu yang sekaligus membatasi cakrawalanya. Kalau dilihat dari sisi tujuan, pelaksanaan pembinaan kedisiplinan mempunyai dua tujuan, yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek pembinaan kedisiplinan adalah untuk membuat anak-anak terlatih dan terkontrol, dengan mengajarkan mereka bentuk-

bentuk tingkah laku yang pantas atau yang masih asing bagi mereka. Sedangkan tujuan jangka panjang pembinaan kedisiplinan adalah perkembangan dari pengendalian diri (self control) dan pengarahan diri sendiri (self direction), dimana anak dapat mengarahkan diri sendiri tanpa pengaruh dari luar.

Pembinaan yang dilakukan untuk membentuk kedisiplinan peserta didik disekolah seperti memberi bimbingan, arahan kepada peserta didik, dengan sabar dan terus menerus sehingga mereka terbiasa dan memahami aturan-aturan dari sekolah. Memilih metode belajar yang menyenangkan dan membangun kedekatan antara guru dengan peserta didik layaknya seorang sahabat dengan sahabat, sehingga peserta didik merasa percaya dan nyaman dalam mengikuti proses belajar mengajar, sehingga meningkatkan kedisiplinan peserta didik, dalam mengikuti pelajaran. Menjalani kerjasama antara guru dengan orang tua. Kerjasama antara guru dan orang tua sangat penting sekali dilakukan karena guru dan orang tua, memiliki tanggung jawab yang sama untuk pembinaan terhadap peserta didik sehingga peningkatan kedisiplinan peserta didik disekolah dapat dicapai (Nurrahmi, H. 2018).

D. Sekolah dan prestasi

Keberhasilan seorang pemimpin sekolah akan menjadi pilihan banyak orang andaikan sekolah yang dia pimpin memiliki kualitas yang baik di mata masyarakat. Kepala sekolah punya prioritas atas sumber daya guru-guru baik secara individu, maupun kelompok di dalam organisasi sekolah untuk bekerja lebih baik. Kepala sekolah adalah ujung tombak kemajuan suatu sekolah untuk mencapai prestasi baik untuk siswa, guru, atau institusi sekalipun. Sifat dan karakteristik yang mendukung prestasi belajar siswa sehingga mampu mempengaruhi citra kepemimpinannya. Namun ada pula dari hal kepemimpinan kepala sekolah yang disukai oleh guru dan oleh siswa agar semua prestasi kepala sekolah dapat meningkat. Keberhasilan sebuah institusi pendidikan atau sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinan sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia (Nirwana, 2016; Ibrahim, Fauzul dkk, 2020).

Secara tanggung jawab bahwa seorang kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru dan prestasi siswa. Setiap pribadi kepala sekolah yang ada di lingkungan organisasi kerja, selalu memerlukan sejumlah pegawai atau bawahan sebagai pembantunya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi volume dan beban kerja unit masing-masing. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perilaku yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Sikap kepemimpinan yang baik tentunya akan memberikan pengaruh kepada pekerjaan yang akan dikerjakan oleh para pekerja (Rahayu & Lilik. M 2018).

Dalam aktivitas dunia pendidikan bahwa menilai prestasi individu merupakan salah satu kegiatan yang tidak dapat ditinggalkan selama proses belajar mengajar. Menilai atau mengukur prestasi belajar merupakan salah satu dari komponen pembelajaran itu sendiri. Untuk menilai prestasi perlu dilakukan penilaian /pengukuran yaitu membandingkan sesuatu dengan ukuran, pengukuran bersifat kuantitatif. Hasil pengukuran dapat berupa nilai atau angka yang menggambarkan kondisi atau kenyataan sesuai dengan kualitas dan kuantitas keadaan yang diukur oleh guru selama proses belajar. Menurut Mansor, A. N., Hee Leng, O., Sattar Rasul, M., Amnah Raof, R., & Yusoff, N. (2013) mengatakan bahwa dalam kegiatan belajar mengajar, pengukuran hasil belajar dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh perubahan tingkah laku siswa. Pada umumnya penilaian yang dilakukan guru lazimnya menggunakan tes sebagai alat ukur utama atau non tes. Prestasi belajar siswa mempunyai beberapa fungsi utama dalam aktivitas belajar. Prestasi belajar sebagai indikator kualitas dan kuantitas pengetahuan yang telah dikuasai peserta didik.

- a) Prestasi belajar sebagai lambang pemuasan hasrat ingin tahu.
- b) Prestasi belajar sebagai bahan informasi dalam inovasi pendidikan.

Terdapat berbagai asumsinya tentang prestasi belajar dapat dijadikan pendorong bagi peserta didik dalam meningkatkan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan berperan sebagai umpan balik dalam meningkatkan mutu pendidikan. c) Prestasi belajar sebagai indikator internal dan eksternal dari suatu situasi pendidikan. Indikator intern dalam arti bahwa prestasi belajar dapat dijadikan indikator tingkat produktivitas suatu institusi pendidikan (Kusnadi, D., Fattah, & Ruhenda, 2018).

Semua anggapan dari kurikulum yang digunakan relevan dengan kebutuhan masyarakat dan anak didik. Indikator eksternal dalam arti bahwa tinggi rendahnya prestasi belajar dapat dijadikan indikator tingkat kesuksesan peserta didik di masyarakat. Dari tuntutan kurikulum yang digunakan sangat relevan pula dengan kebutuhan masyarakat terhadap prestasi siswa. Prestasi belajar dapat dijadikan indikator daya serap (kecerdasan) peserta didik atau peningkatan kualitas belajar. Dalam proses pembelajaran peserta didik menjadi fokus utama yang harus diperhatikan, karena peserta didiklah yang diharapkan dapat menyerap seluruh materi pembelajaran. Prestasi belajar bisa diukur dengan mengadakan penilaian. Selanjutnya ada tujuan dan fungsi penilaian adalah :

(a). Penilaian berfungsi efektif (b). Penilaian berfungsi diagnostik (c). Penilaian berfungsi sebagai penempatan (d). Penilaian berfungsi mengukur keberhasilan atau prestasi setiap siswa. Kemudian prestasi guru, siswa atau prestasi sekolah merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja. Kita mempunyai target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama dalam menjalankan kerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi dari lembaga. Prestasi atas ketrampilan, kemampuan dan sifat – sifat baik siswa guru bahkan ada prestasi kepala sekolah berprestasi. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan sekolah yang menunjukkan kualitas personality. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan prestasi.

Dengan demikian hipotesis awal bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, dan prestasi siswa (Mulyadin, 2016).

Terdapat prediksi yang relatif tentang prestasi kinerja/guru, prestasi belajar orang. Beberapa ahli berbeda dalam menunjukkan hubungan yang kuat antara sifat kepribadian dan tipe kinerja khusus pada peserta didik. Namun hasilnya pada umumnya masih menunjukkan kurang valid karena itu tes kepribadian dapat menyebabkan individu menolak. Prestasi dalam kinerja adalah semua perilaku sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan ketrampilan serta motivasi dalam menghasilkan sesuatu sesuai standar yang ditetapkan oleh organisasi. Dengan demikian konsep kinerja merupakan tindakan yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan utamanya. Kinerja guru berarti tindakan guru dalam melaksanakan tugas dan perannya sebagai guru terutama dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah. Dengan demikian kepribadian kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap kinerja guru yang akan memdapatkan prestise kerja. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja mempunyai aspek yang luas, kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi non fisik (Saad, N. M., Baharuddin, J & Ismail, N. 2019).

Kepuasan kerja berkaitan dengan prestasi dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem hubungan diantara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, serta tingkat pengunduran diri dari pekerjaan. Selain itu ketidakpuasan kerja dalam banyak hal sering dimanifestasikan dalam tindakan-

tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti suka mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak berusaha menjaga aset perusahaan, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindar dari tanggung jawabnya. Kinerja mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan kualitas secara keseluruhan (Noviyanti, Q. A. 2017).

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, I. Yahya, D., Rosazura, S & Ibrahim, S.,. (2019) Penerokaan kepemimpinan sekolah. Penerbit Sefa Bumi Persada. Lhokseumawe Aceh.
- Abdur Rahman Assegaf, (2019) *Internasionalisasi Pendidikan*, (Yogyakarta : Gema Media, 2003) 223-225.
- Adnan Hakim. (2015) Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi. *The International Journal Of Engineering And Science*. 4(5) 34-42.
- Ainsworth, S., Prain, V., & Tytler, R. (2017). Science education. Drawing to learn in science. *Science (New York, N.Y.)*. <https://doi.org/10.1126/science.1204153>
- Aksara. Sinambela, L. (2018). *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu. Alfabeta.
- Albert, H. (2018). Mind and society. In *treatise on critical reason*. <https://doi.org/10.2307/j.ctt7ztkd9.10>
- Al-Hadithy, N., & Ghosh, S. (2018). Smartphones and the plastic surgeon. *Journal of Plastic, Reconstructive and Aesthetic Surgery*. <https://doi.org/10.1016/j.bjps.2013.02.014>
- Alias Mahmud. (2016). Konsep dan penilaian dalam pelaksanaan kurikulum. *Prosiding Seminar Penyelidikan Pendidikan Dan Pembangunan Sumber Manusia (PPPSM 2016)*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1752.2000>.
- Altrichter, H., & Kemethofer, D. (2015). Does accountability pressure through school inspections promote school improvement? *School Effectiveness and School Improvement*. <https://doi.org/10.1080/09243453.2014.927369>.
- Amali Triyani. (2015). "pengaruh kemampuan manajerial dan kepuasan kerja guru terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kabupaten Tabalong". *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, Vol 1, No 1, Maret 2015. PP. 60 - 73

- Ambarita, B., (2017), "Pengaruh Kepemimpinan Manajemen Personalia, Budaya Organisasi," Unpublished Disertasi, Medan. Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Medan
- Ambarita. B dan Siburian. P. 2013. *Manajemen Pendidikan dan Komunikasi*. Bandung : Alfabeta
- Amstrong, Michael dan Angela Baron. 1998. *Performance Management*. Institute of Personnel and Development: London. h. 15
- Anas M. Adam. (2016). Kualitas Guru di Aceh Masih Rendah. *Serambi Indonesia*, pp. 9.. <http://aceh.tribunnews.co.id>.
- Ani, Y.K. (2018). Penilaian Autentik dalam Kurikulum 2013. *Seminar Nasional Implementasi Kurikulum 2013*. UGM Yogyakarta, Desember 2018.
- Anies Baswedan. (2018). **Penguatan Kearifan Lokal dalam menunjang Kurikulum Karakter di sekolah**. *Kiprah Khusus Edukasi*. pp 13-17.
- Arifin, Z. (2016). Menjadi guru profesional (isu dan tantangan masa depan). *Edutech*, 13(1), 132-155.
- Aslan-Tutak, F., & Adams, T. L. (2015). A study of geometry content knowledge of elementary preservice teachers. *International Electronic Journal of Elementary Education*.2(9) 176-188.
- Asmarani, N. (2014). Peningkatan Kompetensi Profesional Guru Di Sekolah Dasar. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*.5(11) 76-86.
- Austin, V. L. (2019). Teachers' beliefs about co-teaching. *Remedial and Special Education*.
<https://doi.org/10.1177/074193250102200408>.
- Aydin, S. (2019). Teachers' perceptions about the use of computers in EFL teaching and learning: The case of Turkey. *Computer Assisted Language Learning*.
<https://doi.org/10.1080/09588221.2012.654495>
- Baker, Mike (31 July 2018). "Gove's academies: 1980s idea rebranded?". *BBC News Online*.

Baxter, R., Hastings, N., Law, A., & Glass, E. J. (2017). Penilaian Dalam Pendidikan Jasmani. *Journal Animal Genetics*. Publisher.LTd co.

Bintoro, R. F. A. (2018). Persepsi masyarakat terhadap implementasi kebijakan zonasi sekolah dalam penerimaan peserta didik baru (ppdb) tingkat sma tahun ajaran 2017/2018 di kota samarinda. *jurnal riset pembangunan*.
<https://doi.org/10.36087/jrp.v1i1.26>.

Brief, A. P., & Weiss, H. M. 2002. Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307.

Caldwell, B.J.,(2013). School based Management, Synpsis, Third education Forum in Education, Thailand. P. 2

Carl J.Thoresen, (2009) The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages, *Journal of Applied Psichology*, (89 (5), 835-853.

Cherrington,D.L., Reitz,J.H., dan Scott,W.E., (2017) Effects of Contingent and non-contingent reward on the relationship between satisfaction and task performance, *Journal of Applied Psychology*, (55), 531-537.

Child, J. (2014) Organisation structure, environment and performance: The role of strategic choice", *Sociology*, 6: 1-22

Christopher J. Boyce, Alex M. Wood, and Gordon Brown, (2018) "The Dark Side of Conscientiousness :Conscientious People Experience Greater Drops in Life Satisfaction Followong Unemployment", *Journal of Research in Personality*,23(2).535-539

Clare, John (2019) Funding for schools to be 'fair and equal'. *The Daily Telegraph*.pp, 10-16.

Cut Morina Z, Rahmah, dkk. (2020) Kepemimpinan Kepala Sekolah , Supervisi Akademik , dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja *Jurnal Dedaktik*. 6 (3) 78-86.

Cut Morina Zubainur, Rahmah Johar, M Ikhsan (2020) Teachers'

understanding about the characteristics of realistic mathematics education. *Journal of Education and Learning (EduLearn)* 14 (4).66-74.

Darajat, W. M. (2018). *Model Evaluasi Program Pendidikan. Islamidina*. Press Jakarta

Darmadi, H. (2019). Tugas, Peran, Kompetensi, Dan Tanggung Jawab Menjadi Guru Profesional. *Jurnal Edukasi*. 6 (1) 190-101

Darmadi, S & Kanaan, G. (2019). Pengembangan Model dan Metode Pembelajaran dalam Dinamika Belajar Siswa. Deepublish.Co.Sdh.

Dianti, P. (2016). Integrasi Pendidikan Karakter Dalam Pembelajaran Pendidikan Kewarganegaraan Untuk Mengembangkan Karakter Siswa. *Jurnal pendidikan ilmu sosial*.
<https://doi.org/10.17509/jpis.v23i1.2062>.

Dudung, A. (2018). Kompetensi profesional guru. *JKKP (Jurnal Kesejahteraan Keluarga Dan Pendidikan)*.
<https://doi.org/10.21009/jkkp.051.02>

E.Grosemans, I., Boon, A., Verclairen, C., Dochy, F., & Kyndt, E. (2015). Informal learning of primary school teachers: Considering the role of teaching experience and school culture. *Teaching and Teacher Education*. doi.org/10.1016/j.tate.2014.12.011

Ehren, M., Perryman, J., & Shackleton, N. (2015). Setting expectations for good education: How Dutch school inspections drive improvement. *School Effectiveness and School Improvement*.
<https://doi.org/10.1080/09243453.2014.936472>

Fauzan R. A., & Purnomo, A. S. (2017). Rekomendasi Pemilihan Minat Studi Menggunakan Metode Mamdani Studi Kasus: Program Studi Sistem Informasi FTI UMBY. *Informatics Journal*, 2(3), 138-147.

Fensham, P. (2019). Programme for International Student Assessment (PISA). In *Encyclopedia of Science Education*.
https://doi.org/10.1007/978-94-007-2150-0_75.

- Fessler, E., Jansen, M., De Sousa E Melo, F., Zhao, L., Prasetyanti, P. R., Rodermond, H., ... Vermeulen, L. (2016). A multidimensional network approach reveals microRNAs as determinants of the mesenchymal colorectal cancer subtype. *Oncogene*. <https://doi.org/10.1038/onc.2016.134>
- Garza, E., Drysdale, L., Gurr, D., Jacobson, S., & Merchant, B. (2014). Leadership for school success: Lessons from effective principals. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2013-0125>
- Gaurav Sachar. (2018). Teacher's Positive Influence On Learner's Character Formation. *Inter.J. Edu. Res. Technol.* 6[2] 2015; 49-52.
- Ghazali, N. & Zakaria, E.. (2018). Perkembangan Profesional Ke Arah Pembangunan Modal Insan Guru. dalam *Seminar Antara Bangsa Islam KUIS*.Kuala Perlis- Malaysia.
- Gilbert, J. K. (2019). Science Education Society. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences:Second Edition*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.92098-1>
- Grode,A.K & Clavien (2017). *Integrative Curriculum in Science Teaching at Elementary Schools*. International Conference on Special Education 2017 Consortium of Asia-Pasific Education Universities (CAPEU), Brunai Darussalam.
- Guilbault, M. (2018). Students as customers in higher education: The (controversial) debate needs to end. *Journal of Retailing and Consumer Services*, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.03.006>.
- Gunawan, Ibrahim & Sufriadi (2017) *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah*. Sefa Bumi Persada Aceh Indonesia.

- Gunawan, Ibrahim, & Azwir (2019) Proses Belajar Mengajar Berdasarkan Kurikulum Karakter. Penerbit. Sefa Bumi persada Lhokseumawe Aceh Indonesia
- Gunawan, Ibrahim, & Almurrahman (2018). Kompetensi Kinerja guru menurut Kurikulum Karakter. Sefa Bumi persada Aceh Indonesia.
- Gunawan, Ibrahim, Yahya Don, Mohd Faiz Yaakob & Marwan (2020) Model Manajemen Berbasis Sekolah, Penerbit. Sefa Bumi persada Aceh Indonesia.
- Hachem, L. D., Kourtis, G., Mylabathula, S., & Tator, C. H. (2016). Experience with Canada's First Policy on Concussion Education and Management in Schools. *Canadian Journal of Neurological Sciences*. <https://doi.org/10.1017/cjn.2016.41>
- Hamilton, J. M. (2020). Closing the attainment gap in Scottish education. In *Place, Pedagogy and Play*. <https://doi.org/10.4324/9780429023477-11>
- Handayani, T., & Rasyid, A. A. (2015). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi guru, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru sma negeri wonosobo. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. <https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6342>
- Hardono, Haryono, A. Y. (2017). Kepemimpinan Kepala Sekolah , Supervisi Akademik , dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Unnes*
- Harris, A. R., Jennings, P. A., Katz, D. A., Abenavoli, R. M., & Greenberg, M. T. (2016). Promoting Stress Management and Wellbeing in Educators: Feasibility and Efficacy of a School-Based Yoga and Mindfulness Intervention. *Mindfulness*, 7(1), 143-154. <https://doi.org/10.1007/s12671-015-0451-2>.
- Hasan, M. (2017). Pengaruh Kompetensi Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru Ekonomi Sekolah Menengah Atas Negeri Di Kabupaten Gowa. *Jurnal Economix*.4(11) 90-99.

- Haslina, Y. N. U. (2018). Kinerja guru dalam implementasi kurikulum 2013 pada sma negeri 5 Lhokseumawe. *Jurnal Administrasi Pendidikan : Program Pascasarjana Unsyiah*.
- Hasyim, M. H. (2017). Penerapan Fungsi Guru Dalam Proses Pembelajaran. *AULADUNA: Jurnal Pendidikan Dasar Islam*. 4 (10) 128-137
- Havik, T., Bru, E., & Ertesvåg, S. K. (2015). School factors associated with school refusal- and truancy-related reasons for school non-attendance. *Social Psychology of Education*, 18(2), 221–240. <https://doi.org/10.1007/s11218-015-9293-y>
- Hendri Purbo Waseso, P., & Sofwan Hidayat, M. (2017). Penerapan Kurikulum Berbasis KKNi pada. *JIP: Jurnal Ilmiah PGMI*, 3(1), 33–48.
- Heriyansyah. 2018. "Guru Adalah Manajer Sesungguhnya Di Sekolah". *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume.I, Nomor.1, P-ISSN : 2614-8846 ; E-ISSN : 2614-4018
- Herpratiwi, H., & Yulianti, D. (2019). Evaluasi Implementasi Penilaian Kurikulum 2013. *Jurnal Teknologi Informasi Komunikasi Pendidikan*. 6(14) 99-108
- Hooge, E., & Honingh, M. (2014). Are School Boards aware of the educational quality of their schools? *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143213510509>
- Ibrahim & Mahyiddin. (2018). Pengaruh penerapan media asli dan media gambar terhadap prestasi belajar dalam materi ajar transportasi tumbuhan di SMP Aceh Besar. *Jurnal Biologi Education*, 6(2), 79-87.
- Ibrahim, & Cut Morina (2017). Kurikulum Karakter Aceh Institut Learning Banda Aceh.

- Ibrahim, (2015). Pengembangan kurikulum integratif dalam pembelajaran karakter. Aceh Institut Learning. Banda Aceh.
- Ibrahim, (2020). Pembelajaran Daring dalam masa Covid 19. Disampaikan pada Webinar untuk Pendidikan Mhs Biologi FKIP Universitas Serambi Mekkah Banda Aceh.13 April 2020.
- Ibrahim, Almukarramah, Gunawan.. M Awang & Marwan 2020). Pelaksanaan Pendekatan Integratif Dalam peningkatan PBM IPA Biologi Jurnal Visipena 11(1) 116-131.
- Ibrahim, Gunawan, Marwan & Jalaluddin (2019). Hakikat Pembelajaran Sains dalam inovasi Pembelajaran Karakter. Sefa Bumi Persada Bayu Lhokseumawe Aceh.
- Ibrahim, Safrilsyah & Jalaluddin (2018) Peran kurikulum karakter dalam pengembangan proses belajar mengajar. Sefa Bumi persada Aceh Indonesia.
- Ibrahim. Sufriadi, Marwan dan Yahya Don (2020) Perkembangan sains teknologi di era revolusi Industri 4.0 *Tantangan Guru dan dosen Dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0*. Sefa Bumi persada Aceh Indonesia.
- Ibrahim. Sufriadi, Marwan dan Yahya Don (2020). *Tantangan Guru dan dosen Dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0*. Sefa Bumi persada Aceh Indonesia..
- Ilah Husna, M. (2018). Persekitaran Pembelajaran Maya (VLE FROG) : Penilaian Kendiri Guru Matematik Sekolah Rendah. Fakulti Pendidikan Dan Pembangunan Manusia Universiti Pendidikan Sultan Idris. <https://doi.org/10.1080/03057240701194738>.
- Irwan Nahar & Novi. (2019). Penerapan teori belajar behavioristik dalam proses pembelajaran. *Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 1(1), 64–74.
- Iskandar, U. (2015). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*.

- Jahari, J., Khoiruddin, H., & Nurjanah, H. (2019). Manajemen peserta didik. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*. <https://doi.org/10.15575/isema.v3i2.5009>
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi.(2001) *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya.
- Jalaluddin, (2015). *Menajemen berbasis Sekolah*. Yogyakarta. The Palee Press.
- James, J. K., & Williams, T. (2017). School-Based Experiential Outdoor Education: A Neglected Necessity. *Journal of Experiential Education*, 40(1), 58–71. <https://doi.org/10.1177/>
- Jamilah Ahmad, & Yusof Boon. (2017). Amalan kepemimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Malaysia. *Journal of Edupress*. [https://doi.org/ 10.1017 /CBO9781107415324.004](https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004)
- Kadence Buchanan (2019), Job Performance and Satisfaction. Job Performance and Satisfaction EzineArticles.com. p.42
- Karthe, D., Reeh, T., Walther, M., Niemann, S., & Siegmund, A. (2016). School-based environmental education in the context of a research and development project on integrated water resources management: experiences from Mongolia. *Environmental Earth Sciences*, 75(18). <https://doi.org/10.1007/s12665-016-6036-0>
- Kasidah, M. A. B. (2017). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada sekolah dasar luar biasa negeri banda aceh. *Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah*.
- Kassim Mustapha, & Zahiah, H.(2019) Konsep kolaborasi dalam komuniti pembelajaran professional: *Geografia: Malaysian Journal of Society & Space*. 9(2)307-315
- Katuuk, D. A. (2014). Manajemen implementasi kurikulum: strategi penguatanimplementasi kurikulum 2013. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*. <https://doi.org/10.21831/cp.v1i1.1858>

- Kemendikbud (2016). Materi Pelatihan Implementasi Kurikulum 2013 Tahun 2014. *Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Dan Kebudayaan Dan Penjaminan Mutu Pendidikan*. <https://doi.org/10.3406/arch.1977.1322>
- Kemendikbud. (2015). *Materi Pelatihan Implementasi Kurikulum 2013. BPSDMPK dan PMP*.latihan Dasar Kepala Sekolah.
- Kim, S. J., Baek, S. S., & Kang, K. A. (2017). Development and exploratory testing of a school-based educational program for healthy life behaviors among fifth grade children in South Korea. *Japan Journal of Nursing Science*, 14(1), 13–26. <https://doi.org/10.1111/jjns.12130>
- Körkkö, M., Kyrö-Ämmälä, O., & Turunen, T. (2016). Professional development through reflection in teacher education. *Teaching and Teacher Education*. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.01.014>
- Krismanda, M. A., & Lukitasari, S. W. (2015). Aplikasi Pengolahan Data Statistika Dalam Manajemen Personalia Untuk Pengembangan Guru. *Prosiding Ilmu Pendidikan*.
- Kubick, Kathleen.(2018) *School-Based Management*. Washington DC: ERIC Clearinghouse on Education Management Eugene OR,
- Kubik, M. Y., & Lee, J. (2014). Parent Interest in a School-Based, School Nurse-Led Weight Management Program. *Journal of School Nursing*, 30(1), 68–74. <https://doi.org/10.1177/1059840513485091>.
- Kun, Á., Balogh, P., & Krasz, K. G. (2017). Development of the work-related well-being questionnaire based on Seligman’s PERMA model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*. <https://doi.org/10.3311/PPso.9326>
- Kunandar. (2015). *Penilaian Autentik (Penilaian Hasil Belajar Peserta Didik Berdasarkan Kurikulum 2013*. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*. <https://doi.org/10.21009/JEP.022.05>

- Kunandar, G. (2018). Penilaian Autentik (Penilaian Hasil Belajar Peserta Didik Berdasarkan Kurikulum 2013). *Jurnal Evaluasi Pendidikan*. 7(2)104-113.
- Kurnia, I. (2017). Peningkatan Kinerja Guru Melalui Kegiatan Supervisi Kepala Sekolah [Performance Through Headmaster Supervision Activities]. *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan (J-VIP)*.
- Kusnadi, D., Fattah, N., Husaini, A., & Ruhenda, R. (2018). Efektivitas Implementasi Kebijakan Penilaian Autentik Pendidikan Agama Islam. *Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Islam*.
<https://doi.org/10.32832/tadibuna.v7i1.1348>
- Kustijono, R., & Wiwin HM, E. (2017). Pandangan guru terhadap pelaksanaan kurikulum 2013 dalam pembelajaran fisika smk di kota surabaya. *Jurnal Penelitian Fisika Dan Aplikasinya (JPFA)*.
<https://doi.org/10.26740/jpfa.v4n1.p1-14>
- Lazwardi, D. (2019). Manajemen Kurikulum Sebagai Pengembangan Tujuan Pendidikan. *Jurnal Kependidikan Islam*. 6(6) 170-180.
- Ldwell, B. J. (2015). *School Management. International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences* (Vol. 21).
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.92069-5>
- Leu, C. H., Chen, K. M., & Chen, H. H. (2016). A multidimensional approach to child poverty in Taiwan. *Children and Youth Services Review*. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2016.04.018>.
- Levinson, David; Cookson, Peter W.; Sadovnik, Alan R. (2002). [Education and Sociology](https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.92069-5). Taylor & Francis. pp. 215–218. ISBN 0-8153-1615-1.
- Li, H., Luo, X. (Robert), Zhang, J., & Xu, H. (2017). Resolving the privacy paradox: Toward a cognitive appraisal and emotion approach to online privacy behaviors. *Information and Management*. <https://doi.org/10.1016/j.im.2017.02.005>

- Loddin, N. M., Kadir, S. A., (2019). Penerimaan Guru Terhadap Pentaksiran Berasaskan Sekolah (Pbs) Dengan Komitmen Guru Dalam Melaksanakan Pbs Sekolah Rendah. *Seminar Pasca Siswazah Dalam Pendidikan (GREDUC 2013)*.
- M. Kartono, Tresnawati, C., & Nurdiani, N. (2015b). Pengembangan model asesment autentik guna menilai keterampilan pemecahan masalah dalam kegiatan praktik lapangan calon guru biologi. *Jurnal Pengajaran Matematika Dan Ilmu Pengetahuan Alam*. <https://doi.org/10.18269/jpmipa.v20i1.567>
- M.Natsir. (2017). Pengaruh kebebasan dalam menggunakan media teknologi dalam pembelajaran kontekstual. Bandung. Rifani Publisng.
- Maatoug, J., Fredj, S. Ben, Msakni, Z., Dendana, E., Sahli, J., Harrabi, I., ... Ghannem, H. (2019). Challenges and results of a school-based intervention to manage excess weight among school children in Tunisia 2012-2014. *International Journal of Adolescent Medicine and Health*, 29(2). <https://doi.org/10.1515/ijamh-2015-0035>.
- Mahardhani, A. J. (2015). Kepemimpinan ideal kepala sekolah. *Jurnal Dimensi Pendidikan Dan Pembelajaran*. 7(4) 87-97.
- Mahdum, Wan Hasmah Wan Mamat, & Zufahmi. (2014). Pendidikan holistik tantangan dan masa depan. *Jurnal Pendidikan Holistik*. doi.org/10.13170/jp.8.2.2158
- Mansor, A. N., Hee Leng, O., Sattar Rasul, M., Amnah Raof, R., & Yusoff, N. (2013). The benefits of school-based assessment. *Asian Social Science*. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n8p101>.
- Maris, I. S., Komariah, A., & Bakar, A. (2016). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kinerja guru dan mutu sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*.
- Marwan, , Ibrahim, Yusrizal dan Iwan konadi (2019) Analisis Jalur Aplikasi SPSS Versi 25.Penerbit sefa Bumipersada.Lhokseumawe. Aceh Indonesia.
- Marwan, Ibrahim, Konadi & Yus, (2019). *Manajemen Berbasis Sekolah. Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Press Grasindo,co.

- Masdianto. (2017). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Menuju Pendidikan Yang Bermutu. *Jurnal ANSIRU PAI*.
- Mawarni, E. E. (2018). Edukasi Gizi " Pentingnya Sarapan Sehat Bagi Anak Sekolah ". *Jurnal Warta Pengabdian*.
<https://doi.org/10.19184/wrtp.v11i4.7238>.
- Mitchell, R. (2017). Democracy or control? The participation of management, teachers, students and parents in school leadership in Tigray, Ethiopia. *International Journal of Educational Development*, 55, 49-55.
<https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.05.005>
- Mohd Isha bin Awang, & Ibrahim. (2013). Paradigma pendidikan berbasis kurikulum integratif Islami. *Jurnal An-Najah*, 1(1), 23-39
- Montazeri, S., Gharacheh, M., Mohammadi, N., Alaghband Rad, J., & Eftekhar Ardabili, H. (2016). Determinants of Early Marriage from Married Girls' Perspectives in Iranian Setting: A Qualitative Study. *Journal of Environmental and Public Health*.
<https://doi.org/10.1155/2016/8615929>
- Muhammad Kosim. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru untuk Mewujudkan Mutu Pembelajaran. *Tadbir Muwahhid*. <https://doi.org/10.30997/jtm.v2i1.1160>
- Muhiddin, P; Ibrahim, Nurul Akmal & Said Hasan, (2020). Rumpun Pelajaran Sains Ilmu alam dengan nilai Normatif. *Jurnal Bio Education*, 7(1), 62-70.
- Mulyadin, . (2016). Implementasi Kebijakan Pembelajaran Tematik Terpadu Kurikulum 2013 di SDN Kauman 1 Malang dan SD Muhammadiyah 1 Malang. *Jurnal Pendidikan Edutama*, 3(2), 31-48.
- Mulyana, E. (2010). Guru Berkualitas: Profesional dan Cerdas Emosi. *Jurnal Saung Guru*. 3(6)351-362

- Myers, Dorothy and Robert Stonehill (2013). *School-Based Management*. Office of Research Education Consumer Guide.
- N. Thut dan Don Adams, (2005) *Pola-Pola Pendidikan Dalam Masyarakat Kontemporer* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar)
- Nirwana, R.. (2016). Peer And Self Assessment Sebagai Penilaian Autentik dalam Kurikulum 2013. *Phenomenon: Jurnal Pendidikan MIPA*. <https://doi.org/10.21580/phen.2013>. 1.4
- Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri, & Fooi, F. S. (2018). Hubungan kepemimpinan guru dengan pencapaian akademik pelajar. *International Journal of Education and Training (InJET)*.43(5) 123-132.
- Norman L & Nuraini, (2019). Kompetensi Pedagogik Guru SMP Dalam Melaksanakan Kurikulum 2013 Pada Rumpun Mata Pelajaran Pendidikan Normatif. *Jurnal Ilmiah Cisoc*, 2(1), 1-10.
- Noviyanti, Q. A. (2017). Feeding Problems sebagai Prediktor Kejadian Obesitas pada Anak Autis Feeding Problems as Predictor for Obesity in Autism Children. *Jurnal Epidemiologi Kesehatan Indonesia Artikel Penelitian*, (2).
- Nurdiyansyah, Widodo, A. (2017). *Manajemen Sekolah Berbasis ICT*. *The British Journal of Psychiatry*. <https://doi.org/10.1192/bjp.112.483.211-a>
- Nuri Ramadhan. (2017). Tugas, Peran Kompetensi Dan Tanggungjawab Menjadi Guru Profesional. *Seminar Nasional Tahunan Fakultas Ilmu Sosial Unimed Medan*. September 2017.
- Nurrahmi, H. (2018). Kompetensi profesional guru bimbingan dan konseling. *Al-Hikmah*. <https://doi.org/10.24260/al-hikmah.v9i1.87>
- Nursiah & Jaluluddin (2019). Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebuah Kajian Teori. *Jurnal Edueksos*. <https://doi.org/10.1165/rcmb.2013-04110C>
- Octavia, L. S., & Savira, S. I. (2017). Gaya Kepemimpinan Kepala

Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v1n1.p7-14>

Opletalová, A. (2015). Financial Education and Financial Literacy in the Czech Education System. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.229>

Othman, Ikhsan; Yaakub, Rohizani (2018) Aplikasi teori kecerdasan pelbagai dalam pelaksanaan kurikulum. (2010). *Asia Pacific Journal of Educators and Education*. Jan 2010, Vol. 25, p21

Ozga, J. (2016). Trust in numbers? Digital Education Governance and the inspection process. *European Educational Research Journal*. <https://doi.org/10.1177/1474904115616629>

Pavlovich Anisimov, A., & Vyacheslavovna (2017). The problem of environmental refugees and its solutions in international and national law. *Studi Emigrazione*.101(23)345-354.

Pbert, L., Druker, S., Barton, B., Schneider, K. L., Olendzki, B., Gapinski, M. A., ... Osganian, S. (2016). A School-Based Program for Overweight and Obese Adolescents: A Randomized Controlled Trial. *Journal of School Health*, 86(10), 699–708. <https://doi.org/10.1111/josh.12428>

Peffner, L. J., & Haack, L. M. (2014). Behavior Management for School-Aged Children with ADHD. *Child and Adolescent Psychiatric Clinics of North America*. <https://doi.org/10.1016/j.chc.2014.05.014>

Permendikbud. Republik Indonesia Nomor 103 Tahun 2014 Tentang Pembelajaran Pada Pendidikan Dasar Dan Pendidikan Menengah, Pedoman Evaluasi Kurikulum (2014).<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Permendikbud. Republik Indonesia Nomor 106 Tahun 2015. Tentang Pembelajaran Pada Pendidikan Dasar Dan Pendidikan Menengah, Pedoman Evaluasi Kurikulum (2016).<https://doi.org/10.1017/Hy09781107415124.002>

- Prasertcharoensuk, Thanomwan, & Puttarakulwisan, B. (2014). Relationship between Organization Culture and Sufficiency School Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 796–801. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.300>
- Raharjo, S. B., & Yuliana, L. (2016). Manajemen sekolah untuk mencapai sekolah unggul yang menyenangkan: studi kasus di sman 1 sleman yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v1i2.769>
- Rahawarin, C., & Arikunto, S. (2015). Pengaruh komunikasi, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. <https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6334>
- Rahayu P. & Lilik. M (2018). Penerapan Teori Pembelajaran Kognitif dalam Pembelajaran Pendidikan Jasmani dan Kesehatan. *Jurnal Pendidikan Olahraga*, 5(2), 154–164.
- Rahimi, Mat., & M.ohd Said. (2018). Pelaksanaan Kurikulum Sejarah Menengah Rendah Di Malaysia–Satu Penilaian. *Jurnal Akademik*. <https://doi.org/10.1088/0022-3719/14/6/005>
- Ramli, M., Devar, P., & Mala, P. N. (2019). Peran Kompetensi Pedagogik Guru Dalam Pembelajaran Tematik Di Sekolah Dasar. Semnas Pendidikan. UM Malang, 23 Jan 2019.
- Raun, L. H., Campos, L. A., Stevenson, E., Ensor, K. B., Johnson, G., & Persse, D. (2017). Analyzing Who, When, and Where: Data for Better Targeting of Resources for School-Based Asthma Interventions. *Journal of School Health*, 87(4), 253–261. <https://doi.org/10.1111/josh.12494>
- Razali & Ibrahim, (2017). Kurikulum Bahasa Aceh dalam Pembelajaran di SMP Kota Banda Aceh: *Jurnal Serambi Ilmu*, 7(3), 109-120.

- Richards, J. C. (2017). Curriculum Approaches in Language Teaching: Forward, Central, and Backward Design. *RELC Journal*, 44(1), 5–33.
- Rosdianti, S. R. I. R. (2013). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Kinerja Guru dan Peningkatan Mutu Pembelajaran : Studi Deskriptif pada Sekolah Menengah Kejuruan Swasta di Kota Bandung. *Jurnal Kajian Pendidikan*.
- Saad, N. M., Baharuddin, J., & Ismail, S. N. (2019). Hubungan antara tahap kompetensi fungsional guru dengan pencapaian akademik pelajar di sekolah menengah di negeri kelantan. *Proceedings of the ICECRS*. <https://doi.org/10.21070/picecrs.v1i1.602>
- Sáez-López, J. M., Román-González, M., & Vázquez-Cano, E. (2016). Visual programming languages integrated across the curriculum in elementary school: A two year case study using “scratch” in five schools. *Computers and Education*. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2016.03.003>
- Said, A. (2018). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah. *Journal EVALUASI*. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v2i1.77>
- Saifulloh, M., Muhibbin, Z., & Hermanto, H. (2017). Strategi peningkatan mutu pendidikan di sekolah. *Jurnal Sosial Humaniora*. <https://doi.org/10.12962/j24433527.v5i2.619>
- Saiti, A. (2015). Conflicts in schools , conflict management styles and the role of the school leader : A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 582–609. <https://doi.org/10.1177/1741143214523007>
- Saleh, Khairul dan Nur Aini, A. (2014). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *Jurnal Fenomena*.23(1)109-119.

- Salmawati, Rahayu, T., & Lestari, W. (2017). Kontribusi Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Profesional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Penjasorkes SMP di Kabupaten Pati. *Journal of Physical Education and Sports*.4(7)90-101.
- Sanaky, H. A. H. (2015). Sertifikasi dan Profesionalisme Guru di Era Reformasi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Islam, Jurusan Tarbiyah*.6(2) 87-96.
- Santibañez, L., Abreu-Lastra, R., & O'Donoghue, J. L. (2014). School based management effects: Resources or governance change? Evidence from Mexico. *Economics of Education Review*, 39, 97–109. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2013.11.008>
- Saragih, A. H. (2018). Kompetensi Minimal Seorang Guru Dalam Mengajar. *Jurnal Tabularasa*.7(3) 90-98.
- Sauri, A. S., Widyasari, W., & Sesrita, A. (2018). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. *tadbir muwahhid*. <https://doi.org/10.30997/jtm.v2i1.1160>.
- Senduk, J.F., (2006) *Isu dan Kebijakan Pendidikan Konsep dan Aplikasinya*, Manado: Program Pascasarjana Universitas Negeri Manado.
- Septiana, R., Ngadiman, & Ivada, E. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Wonosari. *Jupe UNS*.
- Setyati, S. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi. *Jurnal Pendidikan Teknologi Dan Kejuruan*. doi.org/10.1187/cbe.14-05-0084
- Shah, M. (2014). Impact of Management Information Systems (MIS) on School Administration: What the Literature Says. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 2799–2804. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.659>
- Shapiro, A. J., Heath, N. L., & Carsley, D. (2016). Pilot Evaluation of the Feasibility and Acceptability of StressOFF Strategies: A Single-

- Session School-Based Stress Management Program for Adolescents. *Advances in School Mental Health Promotion*, 9(1), 12–28. <https://doi.org/10.1080/1754730X.2015.111>
- Snyder, T. D., de Brey, C., & Dillow, S. A. (2019). Digest of Education Statistics 2017. *National Center for Education Statistics*.
- Soebagio Admodiwirio, (2000), *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta : Ardadizya jaya.
- Stevany, Bedjo, Masduki (2020). Manajemen Sekolah Berbasis partisipasi dalam rangka Akreditasi sekolah (studi Kasus di SMP Nawar Bekasi *Jurnal Visipena Fenomena*.211 (1) 77-98.
- Sugiyarti, L., Arif, A., & Mursalin. (2018). Pembelajaran Abad 21 di SD. *Prosiding Seminar Dan Diskusi Nasional Pendidikan Dasar*.
- Suhandani, D., & Kartawinata, J. (2019). Identifikasi kompetensi guru sebagai cerminan profesionalisme tenaga pendidik di kabupaten sumedang (kajian pada kompetensi pedagogik). *Mimbar Sekolah Dasar*. <https://doi.org/10.17509/mimbar-sd.v1i2.874>
- Sumira dkk. (2018). Indonesian Journal of Primary Education. © 2018-*Indonesian Journal of Primary Education*.3(5) 67-76.
- Suprihatin, S.M (2018). Usaha guru dalam meningkatkan motivasi belajar siswa. *promosi (Jurnal Pendidikan Ekonomi)*. <https://doi.org/10.24127/ja.v3i1.144>
- Susanto & Heru Suro, (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru sekolah menengah kejuruan. *Jurnal Pendidikan Vokasi*. <https://doi.org/10.21831/jpv.v2i2.1028>
- Sutarmanto. (2018). Kompetensi Dan Profesionalisme Guru. *Jurnal Visi Ilmu Pendiidkan*. 4(2) 231-239.
- Suyanto, & Jihad, A. (2018). Menjadi guru profesional: *Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global*. Penerbit Erlangga.

- Tafonao, T. (2018). Peranan media pembelajaran dalam meningkatkan minat belajar mahasiswa. *Jurnal Komunikasi Pendidikan*. <https://doi.org/10.32585/jkp.v2i2.113>
- Tate, K. A., Fouad, N. A., & Williams, E. G. (2018). Investigating the Influence of Self-Efficacy, Coping Efficacy, and Family Influence. *Journal of Career Assessment*. <https://doi.org/10.1177/1069072714547498>.
- Tondeur, J., Valcke, M., & Van Braak, J. (2018). A multidimensional approach to determinants of co meet. *Journal Promotion*, 9(1), 12–28.
- Tseng, M. H., Chen, K. L., Shieh, J. Y., Lu, L., Huang, C. Y., & Simeonsson, R. J. (2016). Child characteristics, caregiver characteristics, and environmental factors affecting the quality of life of caregivers of children with cerebral palsy. *Disability and Rehabilitation*. <https://doi.org/10.3109/09638288.2015.112945>.
- Umami, M. (2018). Penilaian Autentik Pembelajaran Pendidikan Agama Islam dan Budi Pekerti dalam Kurikulum 2013. *Jurnal Kependidikan*. <https://doi.org/10.24090/jk.v6i2.2259>
- Umi Pratiwi, & Fasha, E. F. (2018). Pengembangan instrumen penilaian hots berbasis kurikulum 2013 terhadap sikap disiplin. *Jurnal Penelitian Dan Pembelajaran IPA*. <https://doi.org/10.30870/jppi.v1i1.330>
- Weklik, M., Uchmanowicz, I., Jankowska, E. A., Vitale, C., Lisiak, M., Drozd, M., ... Lee, C. (2020). Multidimensional Approach to Frailty. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00564>
- Widayati, A. (2018). Penelitian tindakan kelas laporan Akhir. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*. <https://doi.org/10.21831/jpai.v6i1.1793>
- Widoyoko Tayib F. Y. (2017). Evaluasi Program Pembelajaran. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. <https://doi.org/10.218911/pep.v20i2.71722>

- Wong, L. L., Kamisah, O., & Siti Mistima, M. (2018). Analisis Faktor Pengesahan bagi Instrumen Pengetahuan Guru Sekolah Rendah dalam Pentaksiran Berasaskan Sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*. <https://doi.org/10.1080/03057240701194721>.
- Wu, C. J., Chen, G. D., & Huang, C. W. (2014). Using digital board games for genuine communication in EFL classrooms. *Educational Technology Research and Development*. <https://doi.org/10.1007/s11423-013-9329-y>
- Yahya Don, dkk., (2019) . Using digital board games for genuine communication in EFL classrooms. *Educational Technology Research and Development*. <https://doi.org/10.1007/s11423-013-9329-y>
- Zahrol, I. (2019). Penilaian dalam Pembelajaran Anak Usia Dini. *Tunas Siliwangi*. Bandung
- Zainal Arifin, (2019). Evaluasi Pembelajaran (Prinsip, Teknik, Prosedur). Kinerja Guru Jembatan Press. Surabaya.

Biodata Penulis

Dr.Musdiani..MPd. Putra kelahiran Bayu Kabupaten Aceh Utara pada tanggal 31-12- 1963, dari orang tua Abdullah. Pendidikan dasar dimulai pada tahun 1972 dan tamat pada tahun 1978 di SD Negeri 1 Bayu. Kemudian tahun 1978 masuk SMP Cot Plieng Bayu yang selesai pada 1981.Pada jenjang SMA memilih Malikussaleh Lhokseumawe yang tamat 1984. Pendidikan jenjang Sarjana masuk ke Universitas Abulyatama pada program studi PPKn mulai tahun 1984 dan wisuda pada akhir tahun 1989. Awal tahun 1990 mengabdikan di almamater sebagai asisten dosen untuk mata kuliah MKU dan mengajar pada beberapa Diploma dan akademi. Pada tahun 1994 menjadi dosen di Lingkungan Kopertis Wilayah 1 Aceh- Sumatera Utara di Medan. Berkesempatan melanjutkan pendidikan jenjang Master (S2) pada PPS di Universitas Negeri Malang program studi Manajemen Pendidikan masuk tahun 1996-selesai tahun 1999. Selanjutnya pada akhir tahun 2013 berkesempatan melanjutkan Studi program doktoral pada Universitas Negeri Medan di bidang Manajemen Pendidikan yang lulus pada pertengahan tahun 2020. Selain menjadi dosen pada STKIP- Bina Bangsa Get Sempena juga aktif mengajar pada Universitas swasta lainnya dalam mata kuliah yang sama.

DR. Gunawan, M.A. Ph.D Lahir di Tiba Mesjid (Beureunuen) 16-12-1968 sekarang Dosen & Peneliti Senior pada UIN Ar-Raniry.
Riwayat Pendidikan : 1999 – 2004 : Program oktor (Strata 3) Bidang Filsafat (Philosophical Doctor/Ph.D) pada Fakultas Filsafat dan Program Doktor dalam Bidang Sociology (DR by Courses) pada Fakultas Ethnology, Universitas Georgia Augusta, Goettingen – Germany. 1994 – 1996 : Program Master (S2/M.A.) bidang Anthropology-Sociology pada Universitas Leiden, The Netherlands (Belanda). 1987 – 1991 : Program Strata-1 (S1/Drs.) pada Fakultas Tarbiyah (Ilmu Kependidikan) UIN Ar-Raniry, Jurusan Bahasa Arab.

Karya-karya tulis :

- (2017). Konsep Manajemen Berbasis Sekolah. Sefa Bumi Persada Aceh Indonesia.
- (2018). Kompetensi Kinerja guru menurut Kurikulum Karakter. Sefa Bumi persada Aceh Indonesia.
- (2019) Proses Belajar Mengajar Berdasarkan Kurikulum Karakter. Penerbit. Sefa Bumi persada Lhokseumawe Aceh Indonesia
- (2020) Model Manajemen Berbasis Sekolah, Penerbit. Sefa Bumi persada Aceh Indonesia.

E-Mail/Web. Kantor UIN@ar-raniry.ac.id / www.ar-raniry.ac.id

E-Mail: gunawanadnan@ar-raniry.ac.id

gunawanadnan.arraniry@gmail.com

Dr. Ibrahim M.Pd lahir pada tanggal 15 Mei 1967 di Gampong Lang Nibong Sampoeniet Kecamatan Baktya Barat Kabupaten Aceh Utara. Pendidikan dasar dimulai pada SD Negeri Sampoeniet, SMP Negeri Sampoeniet, SMA Negeri Pantan Labu Aceh Utara dari 1981 s/d 1987. Sarjana pendidikan Biologi FKIP Universitas Serambi Mekkah Aceh mulai tahun 1987 s/d 1992. Program S-2 di Universitas Negeri Malang Jawa Timur, S-3 di Universiti Uatara Malaysia Sintok Kedah Malaysia. Saat ini masih aktif sebagai dosen L2DIKTI Wilayah 13

Aceh serta mengajar pada beberapa universitas swasta di Banda Aceh dalam bidang Kurikulum, Biologi dan Gizi.

1. (2017). Kurikulum Karakter Aceh Institut Learning Banda Aceh.
2. (2018) Peran kurikulum karakter dalam pengembangan proses belajar mengajar. Sefa Bumi persada Aceh Indonesia.
3. (2019). Hakikat Pembelajaran Sains dalam inovasi Pembelajaran Karakter. Sefa Bumi Persada Bayu Lhokseumawe Aceh.(2020)
4. (2020) Penilaian Kompetensi Kinerja Guru dalam Kurikulum. Sefa bumi persada Lhokseumawe Aceh.
5. (2020) Perkembangan sains teknologi di era revolusi Industri 4.0. Sefa Bumi persada Aceh Indonesia.
6. (2020). *Tantangan Guru dan dosen Dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0*. Sefa Bumi persada Aceh Indonesia.
7. (2020). Pelaksanaan pendekatan intrgratif dalam meningkatkan pembelajaran IPA Biologi di SMP Aceh *Jurnal Visipena 11 (1)*.116-131.
8. (2020) Peran MGMP dalam penyusunan RPP- Ipa berdasarkan kurikulum 2013 bagi guru smp Banda aceh. *Jurnal Biologi education 1(2)* 67-75.
9. (2020). Pengenalan zaat aditif pada makanan jajanan serta dampaknya terhadap kesehatan di SMP kota Banda aceh *Jurnal Baktimas 8(4)* 133-142



Peran utama untuk kinerja kepala sekolah sebagai pemimpin dapat menggunakan kemampuan dan kecerdasannya dengan memanfaatkan lingkungan dan potensi yang ada. Kemampuan dalam menajerila dapat menggerakkan, mengarahkan, dan memengaruhi anggota merupakan wujud kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain faktor kepemimpinan dan kepuasan kerja, faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah motivasi dalam mencapai prestasi belajar. Hal ini sesuai dengan pendapat dari pakar atau ahli mengatakan bahwa motivasi adalah *"The willingness to to exert high level of effor toward organizational goals, conditioned by the effort's ability to stisfy some individual need* Namun peran darai gaya kepemimpinan yang efektif ada perberbedaan sesuai dengan kematangan emosional dan karakter guru/staff di sekolah masing-masing. Kematangan tidak diartikan sebagai usia /emosional, tetapi lebih menekankan pada keinginan untuk berprestasi, kesediaan menerima tanggung jawab, serta memiliki kemampuan atau pengalaman yang berhubungan dengan tugas kepemimpinan. Guru sebagai *edukasi, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator mempunyai* peran ganda untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi dalam belajar mengajar dan peningkatan kualitas dirinya masing-masing.



SEFA BUMI PERSADA
Jl. Malikussaleh No. 3
www.sefabumipersada.com
Telp. 085260363550

ISBN 978-623-6983-02-7



9 786236 983027