

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Madrasah dalam sistem pendidikan di Indonesia berada pada pembinaan Kementerian Agama yang setara dengan lembaga pendidikan yang dikelola oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sejak tahun 1975 sebagaimana tertera dalam Surat Keputusan Bersama (SKB) Tiga Menteri Tahun Nomor: 6 Tahun 1975, Nomor: 037/U/1975, dan Nomor: 36 Tahun 1975 tentang Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Madrasah. SKB 3 Menteri ini ditandatangani di Jakarta oleh 3 orang Menteri, yaitu: Dr.H.A.Mukti Ali (Menteri Agama), Dr. Sjarif Thajeb (Menteri Pendidikan dan Kebudayaan) dan H. Amir Machmud (Menteri Dalam Negeri) pada tanggal 24 Maret 1975 (Nata, 2019:140).

Kedudukan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang diakui dalam melaksanakan pendidikan juga ditegaskan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pada pasal Pasal 17 ayat 2 bahwa pendidikan dasar berbentuk Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs), atau bentuk lain yang sederajat.

Mencermati landasan yuridis formal sebagaimana dinyatakan di atas, maka madrasah dalam sistem pendidikan nasional maka tidak ada keraguan lagi bagi madrasah untuk melaksanakan pendidikan di Indonesia. Tanggung jawab pendidikan yang diemban madrasah merupakan bagian yang terpisahkan dalam mewujudkan peserta didik yang beriman dan bertakwa sebagaimana dijelaskan pada Pasal 3 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 menyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan dasar dan menengah yang sangat berperan penting bagi masa depan umat Islam di Indonesia, hal ini merupakan suatu kemutlakan yang tidak dapat diperdebatkan. Hingga saat ini di Indonesia terdapat ribuan Madrasah yang menjadi harapan bagi umat Islam dalam mengajarkan anak-anak mereka untuk 'berbahagia di dunia dan berbahagia di akhirat'. Ini menandakan kesadaran umat Islam untuk memenuhi kebutuhan ilmu agama Islam sangat besar, yang tidak akan didapatkan jika di sekolah.

Muhaimin dan Mujib (1993:305) menjelaskan ada empat faktor yang menjadi latar belakang kemunculan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yaitu: (1) realisasi dari pembaharuan pendidikan Islam, (2) dilakukan penyeteraan dengan sekolah umum dengan menyempurnakan sistem pendidikan pesantren, (3) menjadikan model pendidikan barat sebagai bahan perbandingan dalam pelaksanaan pendidikan di kalangan siswa, dan (4) melakukan upaya untuk mengkombinasikan gaya pendidikan barat dengan tradisional pesantren.

Guru merupakan salah satu faktor penentu pada tingkat tinggi rendahnya hasil mutu pendidikan yang terjadi di madrasah. Komponen yang paling menentukan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan, yang harus mendapat perhatian sentral adalah guru, karena guru selalu terkait dan bersinggungan dengan komponen manapun pada sistem pendidikan. Peranan utama dalam pembangunan dunia pendidikan dipegang oleh guru, khususnya pendidikan formal di madrasah.

Guru merupakan komponen paling menentukan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan, yang harus mendapat perhatian sentral, karena guru selalu terkait dengan komponen manapun dalam sistem pendidikan. Guru memegang peranan utama dalam pembangunan pendidikan, khususnya yang diselenggarakan secara formal di madrasah. Guru juga sangat menentukan keberhasilan peserta didik, terutama dalam kaitannya dengan pembelajaran. Guru juga merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya perbaikan apapun untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas.

Keberhasilan peserta didik juga ditentukan oleh kinerja guru, terutama dalam kaitannya pada proses kegiatan belajar mengajar di madrasah. Pendidikan yang berkualitas sangat berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil dari kinerja guru. Oleh sebab itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas (Bastian, 2013:8).

Salah satu masalah yang menarik untuk dikaji dari penyelenggaraan pendidikan pada level mikro adalah kinerja mengajar guru. Tanpa denyut keterlibatan aktif guru, kebijakan pembaruan pendidikan secanggih apa pun akan berakhir sia-sia. Kualitas kinerja mengajar guru salah satunya tercermin dari hasil belajar yang diraih peserta didik. Belum optimalnya hasil belajar peserta didik akan mengakibatkan lulusan kurang mampu menghadapi tuntutan zaman yang sering disoroti oleh masyarakat pemakai lulusan tersebut.

Fakta empirik yang menunjukkan bahwa guru di Indonesia belum memiliki kualitas sesuai standarisasi pendidikan nasional (SPN), dari data statistik *Human Development Index* (HDI) terdapat 60% guru SD, 40% SLTP, SMA 43%, SMK 34% dianggap belum layak untuk mengajar di jenjang masing-masing. Selain itu, 17,2% guru atau setara dengan 69.477 guru mengajar bukan bidang studinya⁴. Bagaimana kualitas pendidikan di Indonesia akan bermutu apabila masih banyak guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang studinya atau tidak memiliki kualifikasi yang sesuai dengan bidang studinya.

Sardiman (2015:90) mengemukakan guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam pembelajaran yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu guru merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan yang harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing.

Guru merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan yang harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja guru dapat dilihat dari penyelesaian tugas-tugas yang dibebankan kepadanya oleh pihak madrasah, antara lain adalah mengajar di kelas, membuat perangkat mengajar, membuat perangkat penilaian, menganalisis hasil penilaian, dan tugas-tugas lain dari madrasah yang dibebankan kepadanya.

Supriyadi (2014:45) menyatakan kinerja guru adalah usaha guru dalam meningkatkan hasil belajar peserta didik melalui pengajaran. Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam proses pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kualitas dari kinerja guru tidak terlepas dari pencapaian hasil belajar peserta didik. Hal ini karena kinerja guru sangat menentukan keberhasilan proses belajar yang efektif dan efisien sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dan terwujud dari hasil belajar peserta didik yang baik dan pada akhirnya dapat mencetak lulusan yang berkualitas.

Kinerja merupakan nilai-nilai yang dipilih secara sadar yang pada akhirnya menjadi karakter dan kebiasaan bagi seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas. Dalam istilah lain, kinerja merupakan konsepsi-konsepsi dan pandangan terhadap lingkungan yang sudah lama mengendap dalam pikiran yang bersumber dari sistem nilai yang telah mengintegrasikan dan menginternalisasi pada diri individu yang pada akhirnya hal tersebut menjadi suatu kebiasaan, apakah kebiasaan dalam berbuat, bertindak dan berperilaku. Pandangan terhadap nilai-nilai inilah yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Jika seseorang memandang nilai tersebut sebagai hal yang positif maka akan menjadi pendorong atau motivasi bagi mereka dalam pelaksanaan tugas-tugasnya, demikian pula sebaliknya.

Supriyadi (2014:98) menyatakan bahwa kinerja guru adalah usaha yang dilakukan guru dalam meningkatkan hasil belajar peserta didik dengan pengajaran. Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha yang dilaksanakan guru dalam mengemban tugas pembelajaran sebaik-baiknya pada proses pengajaran, pelaksanaan pada kegiatan proses pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Misalnya, kualitas dari kinerja guru ekonomi tidak terlepas dari bentuk pencapaian hasil belajar ekonomi. Hal ini dikarenakan kinerja guru sangat menentukan dalam keberhasilan proses belajar yang efektif dan efisien sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dan terwujud. Hasil belajar peserta didik yang baik akan mencetak lulusan yang berkualitas sehingga tercermin meningkatnya mutu pendidikan.

Baik buruknya kinerja guru dalam proses pembelajaran tidak dipengaruhi faktor tunggal melainkan multi faktor. Menurut Mulyasa (2016:227) pencapaian kinerja guru yang optimal dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu dorongan untuk bekerja, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas. Sedangkan faktor eksternal yaitu penghargaan atas tugas, peluang untuk berkembang, perhatian dari kepala madrasah, hubungan interpersonal sesama guru, adanya pelatihan, kelompok diskusi terbimbing, dan layanan perpustakaan. Faktor internal adalah faktor yang bersumber dari dalam diri sendiri seperti motivasi bekerja, keinginan dan cita-cita termasuk keinginan untuk meraih prestasi dalam bekerja. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berada diluar diri sendiri seperti lingkungan belajar, tempat tugas, suasana kantor/dan lain sebagainya. Salah satu faktor yang menjadi tolak ukur keberhasilan madrasah adalah kinerja guru dalam mengajar. Kinerja guru adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta

Bahwa guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tataran institusional dan eksperiensial, sehingga upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari aspek guru dan tenaga kependidikan lainnya yang menyangkut kualitas keprofesionalannya maupun kesejahteraan dalam satu manajemen pendidikan yang profesional.

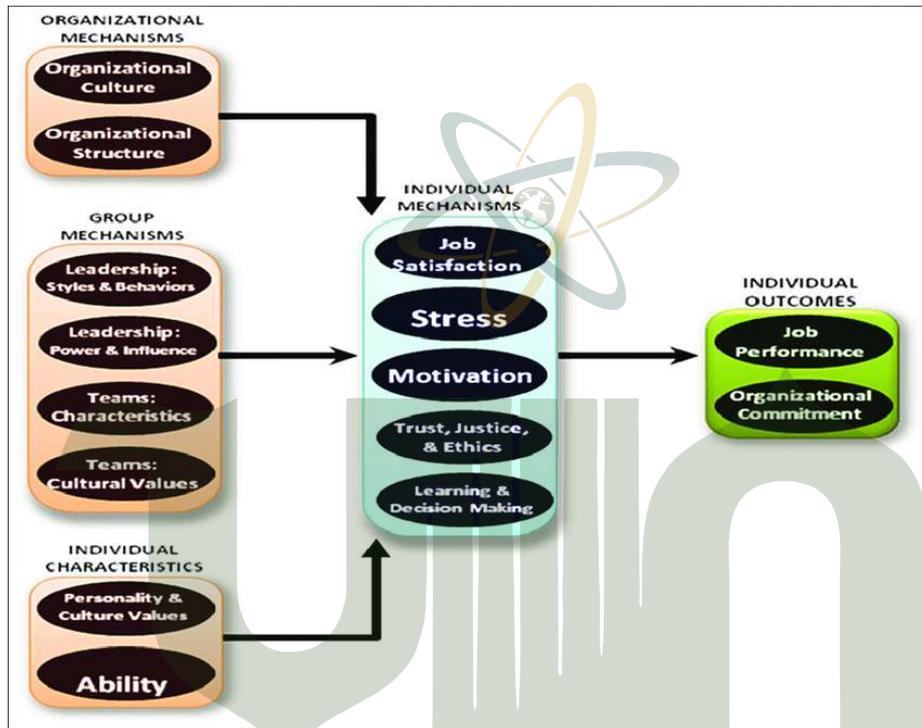
Masalah rendahnya kinerja guru sebagaimana yang diuraikan di atas, tentu tidak terjadi dengan sendirinya, tetapi disebabkan karena adanya berbagai faktor yang mempengaruhi, baik faktor yang memiliki pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung. Secara teoritis, ada beberapa faktor yang menyebabkan kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan, dan ada juga faktor yang dapat terjadi sebagai akibat dari permasalahan kinerja tersebut.

Secara faktual, kinerja guru khususnya guru Madrasah Tsanawiyah Se-kabupaten Batubara belum maksimal dapat dilihat berdasarkan fakta lapangan diantaranya masih dijumpai guru yang masuk ke kelas tanpa adanya persiapan dan perencanaan pembelajaran, pendayagunaan media pembelajaran yang rendah, belum melibatkan peserta didik dalam berbagai pengalaman belajar, kepemimpinan yang tidak aktif di kelas dari guru, motivasi kerja yang rendah yang ditandai dengan keterlambatan datang dan masuk kelas, keyakinan akan kemampuan diri yang rendah, kurangnya kemampuan untuk menghadapi tantangan dan menyelesaikan pekerjaan, kurangnya pengetahuan tentang diri dan rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri maupun profesinya. Fakta empiris ini memperlihatkan masih rendahnya kualitas guru.

Data dan fakta empiris di atas merupakan salah satu indikator belum maksimalnya kinerja guru sebagai seorang profesional dan masih banyaknya permasalahan yang ditunjukkan dari kualitas kinerja guru. Diperlukan Pendekatan manajemen yang tersistem untuk dapat mengatasi masalah rendahnya kinerja guru tersebut. Karena kajian individu dalam organisasi merupakan kajian yang mendasar dalam teori perilaku organisasi, menganalisa kinerja guru akan sangat efektif dengan menggunakan pendekatan serta penerapan model-model pengembangan kinerja individu dalam teori perilaku organisasi.

Colquit, Lepine, dan Wesson (2009:8) dalam bentuk suatu model yang disebut *Integratif Model of Organization Behavior* menegaskan bahwa *outcomes* individu yang dianggap turut mempengaruhi perilaku kinerja dan komitmen organisasi terdiri atas: kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Sementara itu, mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terdiri atas, budaya organisasi dan struktur organisasi, mekanisme kelompok, yang terdiri: gaya dan

perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, karakteristik tim, serta karakteristik individu, yang terdiri atas: kepribadian dan nilai budaya serta kemampuan. Model integratif ini lebih lanjut disajikan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 1.1: Hubungan Mekanisme Organisasi, Mekanisme Kelompok, Karakteristik Individu, dan Performance Kerja.

Sumber : Colquitt, Lapine, Wesson, 2009

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa faktor yang secara tidak langsung dalam mempengaruhi *job performance* melalui mekanisme individual adalah faktor mekanisme organisasi yang meliputi faktor budaya organisasi dan struktur organisasi, faktor mekanisme kelompok meliputi faktor gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuatan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim dan karakteristik tim, dan faktor karakteristik individual yang terdiri dari nilai budaya dan personalitas, kemampuan.

Variabel yang peneliti fokuskan dalam penelitian yang berpengaruh terhadap kinerja guru adalah *ethical leadership*, *teacher capacity building*, dan *school culture*. Merujuk kepada penjelasan Colquitt, Lepine, dan Wesson (2009:8) sebagaimana tercantum dalam Model Integrasi Perilaku Organisasi (Gambar 1.1)

menjelaskan bahwa *ethical leadership* sebagai bagian dari *leadership: style* dan *behavior* berpengaruh terhadap kinerja guru (*job performance*). Dalam model Integrasi Perilaku Organisasi bahwa *teacher capacity building* sebagai bagian dari *ability* yang berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Demikian juga variabel *school culture* sebagai bagian dari *organizational culture* berpengaruh langsung terhadap kinerja guru.

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008) memaparkan sejumlah variabel perbedaan individu yang mempengaruhi perilaku kerja (*work behavior*) yaitu: (1) faktor kepribadian (*personality*) baik secara langsung maupun tidak langsung, seperti *variable big five personality dimensions*, *locus of control*, dan *self-efficacy*, (2) pengaruh langsung faktor kemampuan dan keterampilan (*ability & skill*), seperti kemampuan mental (*mental ability*) yang terlihat dari semangat kerja (etos kerja), *emotional intelligence*, dan *tacit knowledge*, (3) faktor persepsi (*perception*) berkaitan dengan *object* seperti pekerjaan atau jabatan, *people* seperti pemimpin atau seseorang, *events* seperti peristiwa atau kejadian pada waktu dan tempat tertentu, dan lingkungan baik lingkungan fisik maupun sosial lainnya, dan (4) faktor sikap (*attitude*) meliputi *job satisfaction* dan *commitment*. Faktor perilaku kerja (*work behavior*) yang dimaksudkan meliputi produktivitas, kreativitas dan kinerja.

Selanjutnya Benardin (1993:170) menjelaskan faktor penentu besar kecilnya kinerja adalah pengetahuan, keterampilan, kompetensi (kemampuan), sikap, dan faktor ke empat yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam proses pembelajaran adalah kepuasan kerja. Guru merupakan aset madrasah yang sangat berharga dan harus dikelola dengan sebaik-baiknya oleh setiap lembaga pendidikan agar dapat memberikan kontribusi yang lebih optimal. Satu hal yang harus menjadi perhatian madrasah adalah iklim organisasi para guru, karena jika guru yang bekerja tidak merasakan kenyamanan, kurang dihargai, tidak bebas mengembangkan segala potensi yang dimiliki, maka secara otomatis guru tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap tugas pendidikan dan pembelajarannya. Iklim organisasi pegawai dapat dilihat tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti melakukan

interaksi dengan teman kerja, atasan, mengikuti aturan-aturan dan lingkungan kerja tertentu yang seringkali tidak memadai atau kurang disukai.

Berdasarkan hasil penelitian awal melalui observasi dan wawancara yang peneliti lakukan di Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kabupaten Batubara, menunjukkan bahwa 45% kinerja guru belum optimal. Masih terdapat sebagian guru yang kurang mengembangkan RPP secara maksimal, hal ini terlihat banyak guru yang memiliki RPP hanya sebatas *copy paste* yang di dapat dari madrasah lain atau internet namun tidak disesuaikan dengan kondisi madrasah di mana tempat mereka bekerja. Pada RPP yang dibuat, didalamnya tidak disertai dengan media pembelajaran sebagai penunjang pembelajaran seperti peta konsep, *power point*, dan alat peraga lainnya. Andaikan ada media maka sarananya tidak terpenuhi hanya sebatas apa yang tertulis di dalam RPP. Masih ada guru yang belum bisa menggunakan dan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pembelajaran secara maksimal. Masih ada guru yang belum mampu mengoperasikan komputer bahkan memanfaatkan/menggunakan LCD dalam proses pembelajaran yang telah disediakan oleh pihak madrasah, masih diperlukan pengoptimalan kemampuan guru dalam perencanaan pembelajaran, pemahaman mengenai landasan kependidikan, serta pengembangan pengajaran yang berkaitan dengan metode dan bahan ajar. Pencapaian kompetensi yang optimal akan berimbas pada peningkatan kinerja guru yang optimal pula.

Berdasarkan data yang di dapatkan oleh peneliti di madrasah tsanawiyah swasta di Kabupaten Batubara dan dokumen kehadiran para guru, 25,00% guru masih sering terlambat hadir di madrasah, tidak memberitahu ketidak hadirannya, datang ke madrasah tanpa persiapan mengajar, guru hanya sebatas mengajar sebagai kewajibannya tanpa ada bimbingan moral kepada peserta didik dan juga antara guru dan kepala madrasah berkomunikasi hanya pada waktu menandatangani DP3/SKP, RPP, Silabus dan administrasi pendidikan lainnya.

Belum optimalnya guru dalam membelajarkan peserta didik disebabkan oleh rendahnya motivasi yang dimiliki, sehingga akhirnya berdampak pada rendahnya kinerja guru. Hal tersebut mengindikasikan bahwa iklim organisasi dan profesionalisme yang dilakukan oleh guru belum berjalan secara optimal sehingga menyebabkan komunikasi akademik antara guru dan kepala madrasah

belum berjalan efektif. Rendahnya kemampuan guru dalam membuat dan menyiapkan perangkat pembelajaran termasuk bahan ajar dan penggunaan media teknologi informasi (komputer) tersebut menunjukkan bahwa kompetensi profesional guru perlu mendapatkan perhatian khusus dan harus terus ditingkatkan. Guru yang sering datang terlambat bahkan tidak hadir menjalankan tugas pembelajaran tanpa alasan yang jelas, dapat dimaknai sebagai akibat ketidakpuasan dalam menjalankan tugas. Ketidakpuasan dalam bekerja akan berdampak pula pada motivasi dan semangat dalam menjalankan tugas. Rendahnya kompetensi profesional guru tersebut dapat dilihat dari data hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) pada Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kabupaten Batubara sebagai berikut:

Tabel 1.1: Rekapitulasi Hasil Persentase Rata-Rata PKG Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kabupaten Batubara

No	Tahun	Kompetensi				Rata-rata PKG (%)
		Pedagogik (%)	Kepribadian (%)	Sosial (%)	Profesional (%)	
1	2020	71,08	70,04	72,13	63,07	77,79
2	2021	72,48	70,80	72,5	63,80	79,19
3	2022	73,37	71,26	72,5	63,80	80,05

Sumber: Operator Kementerian Agama Kabupaten Batubara

Berdasarkan rekapitulasi hasil persentase rata-rata PKG Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kabupaten Batubara tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi pedagogik, kepribadian dan sosial kondisinya lebih baik dibandingkan kompetensi profesional. Dengan kata lain kompetensi profesional para guru di kedua Madrasah tergolong masih rendah dan memerlukan perhatian dan upaya peningkatan yang lebih baik lagi.

Sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kabupaten Batubara hingga kini masih menyimpan beberapa masalah meskipun pemerintah melalui Kementrian Agama dari waktu ke waktu terus berupaya melakukan pembenahan. Secara umum kualitas Madrasah Tsanawiyah masih di bawah mutu sekolah umum seperti sekolah menengah pertama meskipun

pada beberapa madrasah mampu bersaing bahkan menunjukkan prestasi akademik dan non akademik (kegiatan ekstra kurikuler) yang membanggakan.

Berdasarkan wawancara awal dengan salah seorang Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kabupaten Batubara bahwa kelemahan madrasah yang juga merupakan kelemahan umum yang disandang oleh sistem pendidikan di Indonesia, yakni: (1) mementingkan materi di atas metodologi; dan (2) mementingkan memori di atas analisis dan dialog. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa kinerja para guru belum optimal. Penyebabnya sangat beragam. diantaranya minimnya kesadaran dan tanggung jawab guru dalam melaksanakan kinerja mereka sehingga kompetensi guru harus terus ditingkatkan.

Berdasarkan hasil wawancara di atas diketahui *pertama*, kinerja sebagian guru masih rendah. Kondisi itu seharusnya saling mendukung yaitu apabila budaya madrasah baik maka kinerja juga akan baik. Jika budaya madrasah terus diberikan maka kinerja diharapkan akan meningkat menjadi lebih baik. *Kedua*, metode pembelajaran kurang bervariasi, Hal ini disebabkan rendahnya kompetensi profesional guru terhadap penguasaan berbagai metode pembelajaran. 80% guru mengajar masih menggunakan metode ceramah. Keadaan di atas seharusnya sejalan dengan pandangan bahwa kinerja atau *performance* merupakan hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi, kemampuan, dan persepsi pada diri seseorang. Nampak bahwa kualifikasi pendidikan sebagian guru masih ada yang di bawah strata satu/S1 guru, sehingga dalam memberikan pelayanan pembelajaran belum optimal karena kompetensi profesional yang lemah.

Selain hal tersebut masih ada guru yang mengajar di luar bidang keahliannya. Hal ini sedikit banyaknya akan berpengaruh terhadap tingkat capaian kinerja pada mata pelajaran yang diajarkan. Dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, sangat diharapkan berbagai masalah yang terkait dengan profesionalitas guru dapat di atasi melalui peningkatan kualifikasi akademik, dan peningkatan kesejahteraan melalui sertifikasi guru.

Sederet kondisi obyektif tentang belum optimalnya kinerja guru di

madrasah Tsanawiyah Swasta di Kabupaten Batubara tersebut, menjadi bukti bahwa kinerja sebagian guru belum sesuai dengan harapan. Penyebabnya tentu tidak tunggal tetapi banyak faktor. Berdasarkan beberapa teori yang telah dikemukakan pada bagian di muka, dan hasil pra penelitian observasi yang peneliti lakukan terhadap guru-guru madrasah Tsanawiyah Swasta di Kabupaten Batubara, maka peneliti menduga keempat faktor tersebut yaitu kompetensi profesional, Iklim organisasi dan motivasi guru memiliki pengaruh dan kontribusi terhadap kinerja guru dalam proses pembelajaran.

Terdapat banyak faktor yang dianggap turut mempengaruhi kinerja, dalam penelitian ini dibatasi pada faktor *ethical leadership*, *teacher capacity building*, dan *school culture*. Faktor atau variabel pertama yang peneliti kajian yang mempengaruhi kinerja guru adalah *ethical leadership*. Siagian (2002:62) menegaskan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya, sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi yang hal itu mungkin tidak disenangi.

Hasibuan (2012:169) menjelaskan pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan, sehingga kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki sifat mampu mempergunakan wewenangnya untuk dapat mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Kouzes dan Posner (2002:3) memaknai kepemimpinan sebagai penciptaan cara bagi orang untuk ikut berkontribusi dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa. Sehingga kesimpulannya kepemimpinan merupakan salah satu fungsi organisasi yang memungkinkan seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk dapat melakukan suatu pekerjaannya demi tercapainya suatu tujuan organisasi.

Kajian konsep, sifat, sikap dan cara-cara pemimpin menerapkan kegiatan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya, sesungguhnya tipe/pola kepemimpinan yang banyak diterapkan di bidang pendidikan diantaranya otokratis, laissez-faire, demokratis, pseodu-demokratis, kastodial, suportif, dan

kolegial. Meski demikian, penerapan model-model di atas, tentunya dapat berubah-ubah sesuai dengan perkembangan pengetahuan dan pengalaman masing-masing individu pemimpin, di samping tuntutan lingkungan dan situasi yang berbeda. Artinya, tidak ada klaim bahwa salah satu pola yang paling baik diantaranya secara permanen.

Dengan melihat hal tersebut dan merelevansikannya dengan kepemimpinan kepala madrasah tsanawiyah swasta di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Batubara, sesungguhnya kepemimpinannya belum menerapkan sosok pemimpin yang secara utuh mampu mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya (pegawai) untuk melakukan kerja secara bersama-sama dalam mencapai visi, misi, dan tujuan lembaga/organisasi. Kecenderungan kepemimpinan kepala madrasah tsanawiyah swasta adalah kepemimpinan yang “pseodu-demokratis” yaitu pemimpin yang hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis, di mana ide-ide, pikiran, kosep-konseps yang ingin diterapkan di lembaga yang dipimpinnya, maka hal tersebut didiskusikan dan dimusyawarahkan dengan bawahannya, tetapi situasi diatur dan diciptakan sedemikian rupa sehingga pada akhirnya bawahan didesak agar menerima ide/pikiran/konseps tersebut sebagai keputusan bersama, kemudian kepemimpinan “kastodial” yaitu kepemimpinan yang mengandalkan dan menekankan pada sumber daya ekonomi (materi), seperti gaji dan berbagai macam tunjangan, sehingga orientasi guru adalah kemaslahatan dalam arti materi dan rasa aman (guru lebih bergantung pada lembaga/organisasi).

Dampak dari kepemimpinan tersebut tentu akan terlihat dari kinerja orang yang dipimpinnya seperti individu-individu yang cenderung bekerja secara pasif, atau tidak betul-betul dengan motivasi yang tinggi, kalau pun bekerja dengan motivasi tinggi hanya pada sebagian kecil, yaitu individu-individu yang mungkin memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, kerja yang dilakukan sebatas kewajiban saja dan tidak lebih, begitupula kerjasama diantara mereka akhirnya juga akan pasif. Pemberian hal seperti ini tentu akan menjadi parasit kinerja bagi individu lainnya. Seyogyanya, orang-orang yang dipimpin hendaklah lebih bergantung pada kemampuan seorang pemimpin sebagai pemimpin yang efektif dan ideal. Keefektifan kepemimpinanlah yang akan mensinergiskan potensi dari orang-orang

yang dipimpin sehingga tujuan organisasi/lembaga dapat dicapai secara bersama-sama.

Untuk dapat mewujudkan apa yang telah menjadi tujuan organisasi, maka pimpinan madrasah diharapkan memiliki tipe/pola kepemimpinan yang sesuai dengan harapan atau tujuan, baik itu harapan dari bawahan, atau dari atasan yang lebih tinggi, posisinya. Sebagaimana Davis dan Newstrom (1989:40) mengemukakan bahwa keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung pada kemampuannya dalam melakukan hubungan interpersonal dalam mengelola sumberdaya manusia. Keberhasilan pemimpin mengadakan hubungan interpersonal, sangat tergantung kemampuannya dalam memahami tentang seluk beluk perilaku manusia, terutama dalam lingkungannya.

Akhirnya apa yang diharapkan mengenai gaya atau tipe kepemimpinan yang dipakai oleh para pemimpin bidang pendidikan diharapkan benar-benar mencerminkan sebagai seorang pemimpin yang profesional yang mampu mengarahkan dan memberdayakan semua sumberdaya guna tercapainya visi, misi, dan tujuan organisasi.

Hal ini sangat relevan dengan Slocum dan Hellriegel (2009:262) yang menyatakan, bahwa kepemimpinan sebagai proses pengembangan ide dan visi, hidup dengan nilai-nilai yang mendukung ide-ide dan visi tersebut, mempengaruhi orang lain untuk merangkul mereka dalam perilaku mereka sendiri, dan mengambil keputusan yang sulit mengenai sumber daya manusia dan lainnya. Karena itu, Katz dalam Hersey dan Blanchard (1982:172) mengemukakan, ada tiga keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin yaitu, keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan manusiawi (*human skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*). Dan penguasaan ketiga keterampilan ini akan membantu seorang pemimpin untuk bisa mengarahkan, memotivasi bawahan hingga mengantarkan organisasi dalam mewujudkan visi, misi, maupun tujuannya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa salah satu tantangan yang cukup berat yang sering dan harus dihadapi oleh para pemimpin dalam kepemimpinannya adalah bagaimana ia mampu memotivasi dan menggerakkan bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang

terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya atau lebih mendahulukan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadinya dalam setiap kerjanya. Dan fenomena kinerja guru sebagaimana dikemukakan terdahulu sesungguhnya memiliki korelasi atas tipe/pola kepemimpinan yang diterapkan. Di mana baik dan buruk kinerja guru tersebut sangat erat kaitannya dengan kemampuan seorang pemimpin untuk bersedia mengerahkan semua kemampuan guna tercapainya tujuan organisasi.

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi pegawai atau karyawan dilingkungkannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan sehingga dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen organisasi yang bermuara pada kinerja yang tinggi.

Hal ini senada dengan Robbins (2001:240) melalui *The Path-Goal Model* yang mengemukakan bahwa keefektifan kerja maupun kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua situasi yaitu faktor lingkungan yang diluar kontrol bawahan yang meliputi struktur tugas, sistem otoritas formal dan kelompok kerja sementara itu faktor yang dikontrol adalah karakteristik personal yang meliputi lokus kontrol, pengalaman dan kemampuan, dan dari kedua faktor ini perilaku yang ditunjukkan oleh pimpinan adalah memberikan motivasi dengan memberikan bimbingan, latihan, dukungan dan imbalan.

Hasil penelitian yang mendukung paparan di atas terkait dengan pengaruh kepemimpinan adalah hasil penelitian M. Alghazo Ali (2016:37); Agata Austen & Bogna Zacny (2015:13); Hyejin Bang., Stephen Ross., & Reio G, Thomas Jr (2013:96) dan Adhi Krisna Yuliawan dan I Wayan Gede (2012:121) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh pada motivasi dan kinerja.

Selanjutnya kinerja guru juga terbentuk oleh adanya *teacher capacity building*. Guru yang terus mengembangkan diri dapat meningkatkan kualitas pengajaran mereka melalui pemahaman yang lebih baik akan metodologi mengajar, penerapan teknologi pendidikan, dan pemahaman terhadap

perkembangan kurikulum terbaru. Guru yang terlatih dengan baik dapat lebih efektif dalam menanggapi kebutuhan belajar yang beragam, sehingga meningkatkan keterlibatan siswa, motivasi belajar, dan pencapaian akademik guru.

Sistem pendidikan terus berubah, terutama dengan cepatnya perkembangan teknologi dan perubahan dalam tuntutan pasar kerja. Pengembangan kapasitas guru mempersiapkan untuk menghadapi tantangan baru dan beradaptasi dengan lingkungan belajar yang berubah. Investasi dalam pengembangan profesional menunjukkan penghargaan terhadap peran guru, meningkatkan kepuasan kerja, dan dapat mengurangi tingkat turnover guru, sehingga mendukung keberlangsungan tenaga pendidik yang stabil dan termotivasi.

Pengembangan kapasitas guru juga dapat membantu dalam pengembangan kepemimpinan mereka, memungkinkan mereka untuk menjadi mentor bagi rekan-rekan sejawatnya, memimpin inisiatif pendidikan, dan berkontribusi positif dalam upaya peningkatan madrasah. Selain itu, dengan adanya perubahan dan penyesuaian dalam kurikulum pendidikan, guru perlu mengembangkan kapasitasnya untuk memahami dan menerapkan kurikulum baru secara efektif. Ini termasuk pemahaman akan tujuan pembelajaran baru, metode evaluasi yang diperbarui, dan integrasi teknologi pendukung.

Guru yang memiliki kapasitas yang kuat dapat lebih efektif dalam berkolaborasi dengan orang tua siswa, pihak madrasah lainnya, dan komunitas lokal untuk mendukung pembelajaran yang holistik dan terintegrasi. Guru yang terampil dalam pengembangan kapasitas mereka membantu meningkatkan reputasi dan kualitas madrasah atau institusi pendidikan tempat mereka mengajar. Hal ini berdampak positif pada daya tarik siswa, kepercayaan masyarakat, dan pencapaian keseluruhan lembaga.

Dalam era globalisasi dan digitalisasi, guru perlu mengembangkan kemampuan untuk mengajarkan keterampilan yang relevan dengan tantangan global, seperti literasi digital, keterampilan berpikir kritis, dan kerja tim lintas budaya. Dalam hal ini, pengembangan kapasitas guru tidak hanya penting untuk tahap awal karier mereka, tetapi juga untuk pengembangan profesional

berkelanjutan sepanjang karier mereka. Ini membantu guru tetap relevan dan terinspirasi dalam mengajar selama bertahun-tahun. Dengan memprioritaskan pengembangan kapasitas guru, sistem pendidikan dapat memastikan bahwa guru-guru memiliki alat dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk memberikan pendidikan berkualitas tinggi kepada generasi mendatang.

Untuk mendukung urgensi pengembangan kapasitas guru, sistem pendidikan perlu mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk pelatihan, seminar, program mentorship, dan akses ke sumber daya pendidikan daring. Dukungan berkelanjutan dan pengakuan terhadap pertumbuhan profesional guru merupakan komponen penting dari strategi yang efektif dalam pengembangan kapasitas guru.

Pengembangan tenaga pendidikan merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga kependidikan yang ada di seluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan madrasah. Pengembangan tenaga pendidik mencakup berbagai kegiatan dan program yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan praktik pengajaran guru.

Peningkatan pengetahuan dalam hal ini terkait pengembangan tenaga pendidik bertujuan untuk meningkatkan pemahaman guru terhadap konten dan metode pembelajaran yang relevan dengan bidang pengajaran mereka. Ini melibatkan peningkatan pengetahuan akademik, pemahaman tentang teori dan praktik pembelajaran, serta pengetahuan tentang perkembangan anak. Pengembangan keterampilan dalam hal ini dimaksudkan bahwa guru perlu mengembangkan keterampilan pedagogis yang efektif untuk menciptakan lingkungan belajar yang menarik dan mendukung. Pengembangan keterampilan ini meliputi perencanaan pembelajaran, penggunaan strategi pengajaran yang inovatif, pengelolaan kelas yang efektif, penilaian yang akurat, dan kemampuan komunikasi yang baik.

Peningkatan kapasitas guru dimaksudkan sebagai pengembangan tenaga pendidik juga bertujuan untuk membentuk sikap profesional yang positif dan etika kerja yang tinggi. Ini melibatkan pengembangan kemampuan guru untuk bekerja secara kolaboratif dengan rekan sejawat, berkomunikasi dengan orang tua dan

masyarakat, serta menunjukkan dedikasi dan tanggung jawab terhadap profesinya, termasuk Pembaruan pengetahuan dan tren terkini: Pengembangan tenaga pendidik membantu guru tetap relevan dan mengikuti perkembangan terkini dalam bidang pendidikan. Guru perlu terus memperbarui pengetahuan mereka tentang penelitian terbaru, metode pembelajaran inovatif, dan teknologi pendidikan yang baru.

Sedangkan peningkatan pengalaman praktis dimaksudkan agar guru perlu memiliki kesempatan untuk mengembangkan pengalaman praktis dalam lingkungan pembelajaran yang nyata. Hal ini dapat dilakukan melalui magang, kolaborasi dengan guru berpengalaman, partisipasi dalam proyek pengembangan kurikulum, atau peluang pembelajaran profesional lainnya.

Hasil wawancara awal juga diperoleh tanggapan bahwa madrasah dihadapkan pada keterbatasan anggaran, dan dalam situasi ini, pengembangan sumberdaya tenaga pendidik mungkin tidak dianggap sebagai prioritas utama. Anggaran yang terbatas dapat membatasi pelatihan, kursus, dan program pengembangan profesional untuk guru.

Guru seringkali diberi beban kerja yang berat, sehingga sulit bagi mereka untuk mengikuti pelatihan atau mengikuti program pengembangan lainnya. Serta banyak madrasah tidak memiliki sumberdaya yang cukup, seperti buku teks, perangkat lunak, atau peralatan laboratorium yang diperlukan untuk pengembangan sumberdaya tenaga pendidik. Ketidaktersediaan sumberdaya ini dapat menghambat upaya pengembangan dan inovasi dalam pembelajaran guru.

Beranjak dari kondisi diatas, langkah strategis yang harus dilakukan segera adalah mendesain manajemen tenaga pendidik, baik dari segi intelektual, spiritual, moral, kreativitas, emosional maupun tanggung jawab para guru. Peranan sumber daya tenaga pendidik di lembaga pendidikan ini menurut Mulyasa (2002:3) sangat penting dalam mentransfer ilmu pengetahuan yang harus dikuasai.

Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa *teacher capacity building* menunjukkan pengaruh terhadap kinerja guru di antaranya penelitian Kurniawan dkk (2017) dan penelitian Suhardi dkk (2021) dan penelitian Rosidawati (2015), menunjukkan guru yang memiliki kapasitas atau kompetensi berkontribusi terhadap capaian kinerja.

Variabel yang mempengaruhi kinerja guru lain yang dikaji dalam penelitian ini adalah *school culture*. Dalam hal ini, pembentukan perilaku anggota dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh budaya yang kuat. Jika nilai-nilai kebersamaan tersebut diterima oleh anggota organisasi, maka akan semakin kuat pula budayanya. Hal itu akan mempengaruhi timbulnya perasaan ingin memiliki terhadap organisasi, sehingga kinerja akan timbul dengan sendirinya.

Pernyataan di atas, apabila dikaitkan dengan salah satu fungsi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2008:67) yaitu menimbulkan komitmen kepada sesuatu yang lebih luas yakni organisasi dibandingkan dengan kepentingan diri secara individual. Sehingga, budaya dalam berorganisasi menjadi prioritas yang butuh perhatian lebih demi meningkatkan komitmen dalam berorganisasi.

Bukan tidak mungkin budaya madrasah mengalami suatu perubahan. Hal ini sesungguhnya jarang terjadi namun apabila ada perubahan di level pimpinan maupun perubahan gejala social dalam masyarakat yang berkaitan dengan organisasi maka perubahan budaya tidak dapat dihindarkan lagi. Perubahan budaya dalam organisasi tidak dapat terjadi dalam tempo yang singkat, namun memerlukan proses yang sangat panjang agar dapat diterima oleh segenap anggotanya. Begitu pula kiranya budaya madrasah dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalitasnya. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa *school culture* berpengaruh terhadap kinerja guru di antaranya penelitian Annisa dkk (2023), penelitian Muharromah (2021) dan penelitian Zulkarnaen (2020).

Madrasah yang memiliki budaya baik atau tidak akan diproyeksikan dari budaya organisasi dan akan dinilai oleh orang-orang dari luar organisasi tersebut. Budaya positif yang ditunjukkan oleh organisasi akan menciptakan citra positif yang baik, juga sebaliknya jika budaya suatu organisasi berjalan dengan tidak baik akan memberikan image yang tidak baik pula bagi organisasi di dalam sebuah madrasah tersebut. Suatu organisasi di dalam sebuah madrasah yang memiliki budaya yang terpelihara dengan baik di dalam sebuah madrasah mampu memperlihatkan perilaku iman dan taqwa, inovatif, dan mudah berinteraksi dengan orang lain harus ditingkatkan. Dampak yang kemudian didapatkan dari

budaya tersebut adalah kualitas pekerjaan lebih baik jaringan komunikasi semakin terbuka, adanya transparansi, meningkatkan solidaritas, saling bahu membahu, timbul rasa kekeluargaan, ada penyelesaian di setiap permasalahan yang dihadapi dan mampu beradaptasi terhadap perubahan dan perkembangan yang terjadi di sekitar.

Peran seorang pimpinan madrasah, tenaga pengajar dan ekosistem madrasah sangat besar memberikan pengaruh dalam menciptakan suatu budaya dalam organisasi di madrasah. Semua elemen baik pimpinan, tenaga pengajar serta peserta didik harus bisa saling bergandengan tangan menciptakan budaya tersebut. Tenaga pengajar yang merupakan elemen paling dominan dituntut untuk memberikan sumbangsih lebih besar di dalam lingkungan organisasi madrasah tersebut. Hal ini karena tenaga pengajar adalah orang-orang yang berinteraksi dan bersinggungan secara langsung dengan peserta didik, sehingga hubungan emosional yang terbentuk akan member pengaruh besar dalam proses pembentukan budaya tersebut.

Penjelasan teori, hasil riset dan fakta-fakta empirik yang telah dipaparkan di atas menunjukkan bahwa esensi dan urgensi mengharuskan untuk memberi perhatian yang sangat serius terhadap kinerja guru. Untuk itu upaya memperhatikan kinerja menjadi keharusan, karena optimalisasi kinerja guru menjadi parameter keberhasilan dalam pembelajaran dan pendidikan, di mana kinerja itu menjadi alat ukur perilaku kerja guru yang dialurkan menjadi upaya dalam pencapaian tujuan organisasi.

B. Identifikasi Masalah

Beranjak dari permasalahan yang telah dibahas sebelumnya, maka bisa diidentifikasi berbagai masalah yang memberi pengaruh kinerja seorang guru. Hasil analisis terhadap teori yang dikemukakan Colquitt, Lepine, Wasson, bahwa ada beberapa hal yang mempengaruhi kinerja yaitu: (1) mekanisme organisasi (*organizational mechanisms*); (2) mekanisme kelompok atau grup (*group mechanisms*); (3) karakter individu (*individual characteristics*); dan (4) mekanisme individu (*individual mechanisms*). Mekanisme organisasi (*organizational mechanisms*) terdiri dari budaya dalam organisasi dan susun

struktur dalam organisasi. Mekanisme kelompok atau grup (*group mechanisms*) terdiri dari kebiasaan dan cara memimpin, pengaruh dari sifat pemimpin, alur kerja sama dalam kelompok, dan sifat dari kelompok. Karakter individu (*Individual characteristics*) terdiri dari sifat pribadi, ukuran kebiasaan yang diadopsi, dan skill. Adapun mekanisme individu (*individual mechanisms*) terdiri dari puas terhadap hasil kerja, tekanan akibat pekerjaan, semangat, saling percaya dan rasa adil, metode pembelajaran dan teknik mengambil keputusan. Menurut Colquitt hal tersebutlah yang memberikan pengaruh kepada kinerja.

Berdasarkan teori ini dijelaskan bahwa kebiasaan atau budaya dalam berorganisasi menjadi aspek yang memberi pengaruh secara langsung kepada kinerja. Di sisi lain terdapat pula aspek-aspek yang turut memberi pengaruh terhadap kinerja guru antara lain: sikap mampu berinovasi, memiliki etos kerja, kebiasaan dan cara memimpin, pengaruh dari sifat pemimpin, kerjasama tim, sifat kelompok, sifat pribadi, nilai kebiasaan yang diadopsi, dan skill, kepuasan dalam bekerja, tekanan dalam pekerjaan, semangat, tingkat rasa percaya dan rasa adil, tahapan pembelajaran dan

Selanjutnya berdasarkan fakta empirik yang telah dipaparkan pada latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Tugas pembelajaran kurang sesuai dengan bidang keahliannya sehingga hasil yang diharapkan belum maksimal.
2. Cukup banyak guru yang tidak memiliki perangkat pembelajaran seperti silabus, prosem dan prota, RPP, daftar nilai dan daftar hadir peserta didik, buku panduan pelajaran, buku agenda harian, analisis ulangan. Kondisi ini mengindikasikan lemahnya kompetensi profesional guru, sehingga perlu adanya perhatian dan binaan dalam bentuk supervisi dari kepala madrasah atau pengawas.
3. Kualifikasi pendidikan guru madrasah masih di bawah strata satu/S1 (16,5%) sehingga dalam memberikan pelayanan pembelajaran kurang profesional.
4. Iklim organisasi sebagian rendah, hal ini terlihat dengan masih banyaknya guru yang datang kerja terlambat atau tidak masuk tanpa keterangan (25%) sehingga keadaan kelas tidak terkendali akibatnya proses pembelajaran

terganggu. Iklim organisasi berhubungan dengan kondisi dan pelayanan madrasah.

5. Masih ada beberapa guru mengajar di madrasah lain dalam jam yang sama, sehingga tugas pokok di madrasah terbengkalai. Hal ini disebabkan kesejahteraan guru masih rendah sehingga harus mencari tambahan penghasilan di madrasah lain.
6. Secara umum guru masih menerapkan metode pembelajaran konvensional yakni metode ceramah. Hal ini disebabkan selain miskinnya pengetahuan dan penguasaan tentang macam-macam metode pembelajaran juga penguasaan teknologi informasi dan komputer (TIK) masih rendah.
7. Beberapa guru tidak menunjukkan motivasi dan semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas pembelajaran, dalam hal guru belum membuat atau menyediakan bahan ajar yang memadai, baik yang di buat sendiri maupun dari sumber lain. Padahal kekayaan sumber belajar peserta didik dapat memperbesar peluang mereka untuk meraih hasil belajar yang optimal.

C. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini dideskripsikan sebagai berikut:

1. Apakah *ethical leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *school culture* madrasah tsanawiyah di Kabupaten Batubara Batubara?
2. Apakah *teacher capacity building* berpengaruh secara signifikan terhadap *school culture* madrasah tsanawiyah di Kabupaten Batubara?
3. Apakah *ethical leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru madrasah tsanawiyah di kabupaten Batubara?
4. Apakah *teacher capacity building* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru madrasah tsanawiyah di Kabupaten Batubara?
5. Apakah *school culture* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru madrasah tsanawiyah di Kabupaten Batubara?
6. Apakah *ethical leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru melalui *school culture* di madrasah tsanawiyah di Kabupaten Batubara?
7. Apakah *teacher capacity building* berpengaruh secara signifikan

terhadap kinerja guru melalui *school culture* di madrasah tsanawiyah Kabupaten Batubara?

8. Apakah terdapat pengaruh simultan *ethical leadership*, *teacher capacity building* dan *school culture* terhadap kinerja guru madrasah tsanawiyah Kabupaten Batubara?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan mendeskripsikan:

1. *Ethical leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *school culture* madrasah tsanawiyah di Kabupaten Batubara.
2. *Teacher capacity building* berpengaruh secara signifikan terhadap *school culture* madrasah tsanawiyah di Kabupaten Batubara.
3. *Ethical leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru madrasah tsanawiyah di kabupaten Batubara.
4. *Teacher capacity building* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru madrasah tsanawiyah di Kabupaten Batubara.
5. *School culture* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru madrasah tsanawiyah di Kabupaten Batubara.
6. *Ethical leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru melalui *school culture* di madrasah tsanawiyah di Kabupaten Batubara.
7. *Teacher capacity building* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru melalui *school culture* di madrasah tsanawiyah Kabupaten Batubara.
8. Pengaruh simultan *ethical leadership*, *teacher capacity building* dan *school culture* terhadap kinerja guru madrasah tsanawiyah Kabupaten Batubara.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian dideskripsikan atas manfaat teoritis dan manfaat praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi baru ataupun menguatkan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh *ethical leadership*, *teacher capacity building* dan *school culture* serta kontribusinya terhadap kinerja guru khususnya di lingkungan Guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kabupaten Batubara. Temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat memperkaya diskursus keilmuan tentang upaya-upaya manajerial peningkatkan kinerja guru madrasah

2. Manfaat Praktis

1. Kementerian Agama Kabupaten Batubara, temuan dalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas sistem rekrutmen dan seleksi kepala madrasah dan guru serta strategi pembinaan kualitas kinerja guru dan kepala madrasah.
2. Dapat menjadi bahan informasi dan data konkret yang baru, bagi Madrasah *Development Centre* (MDC) Sumatera Utara, terkait pengaruh *ethical leadership*, *teacher capacity building* dan *school culture* terhadap kinerja guru.
3. Menjadi bahan/data dan informasi penting bagi kepala madrasah dalam melaksanakan peranan dan tupoksinya sebagai pembimbing, motivator dan bagi guru-guru madrasah sehingga diharapkan dalam memelihara dan meningkatkan kinerja guru.
4. Bagi Madrasah tsanawiyah se-Kabupaten Batubara hasil penelitian ini dapat dijadikan informasi strategis dalam rangka meningkatkan wawasan dan pengetahuan terkait upaya-upaya peningkatan kinerja guru dalam proses pembelajaran.
5. Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi peneliti selanjutnya, dalam melakukan penelitian yang relevan dengan menganalisis berbagai variabel lainnya yang mempengaruhi kinerja guru.