

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teoretis

1. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah terjemahan dari kata “*performance*” yang berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa “*entries*” sebagaimana tercantum dalam The Scriber Bantam Dictionary yang dikutip Moeheriono (2009:51) yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan, (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat, (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang.

Wahjosumidjo (2000:430) mengartikan kinerja atau penampilan (*performance*) adalah sumbangan secara kualitatif maupun kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan kelompok dalam suatu unit kerja. Sedangkan Sagala (2007:80) menyatakan bahwa kinerja atau performansi memiliki pengertian yang bervariasi dalam manajemen. Salah satunya adalah perilaku yang menunjukkan kompetensi yang relevan dengan tugas yang realistis dan gambaran perilaku difokuskan pada konteks pekerjaan, yaitu perilaku diwujudkan untuk memperjelas deskripsi-deskripsi kerja, menentukan kinerja yang akan memenuhi kebutuhan organisasi yang diinginkan.

Kinerja individu terkait dengan tingkat keberhasiannya dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah ukuran dari hasil yang dilakukan dengan menggunakan yang disetujui bersama. Menurut Usman (2008:50) kinerja merupakan suatu wujud perilaku orang atau organisasi dengan orientasi prestasi.

Rivai (2008:17) memaparkan pada hakekatnya kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Sementara itu, Sulistyorini (2009:276) menjelaskan kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Hariandja (2002:195) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi tersebut untuk meningkatkannya. Selanjutnya Kusnandar (2003:64) memaparkan kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu. Sementara itu kinerja menurut Yuniarsih dan Suwatno (2008: 161) merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi.

Pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Menurut Hasibuan (2007:34) yang menyatakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Sejalan dengan itu Mangkunegara (2009:24) meyakini kinerja sumber daya manusia merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai dan dihasilkan sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sebagai pedoman utama dalam menjalankan kehidupan sehari-hari, Al-Qur'an tentunya memiliki konsep yang sangat komprehensif. Oleh karena itu dalam upaya meningkatkan kinerja alquran tentunya memiliki konsepnya. Setidaknya ada 3 ayat al-Qur'an yang berbicara tentang kinerja dan efektivitas kerja yakni: Surah An-Nahl ayat 97, Surat Al-Ahqaf ayat 19 dan Surat At-Taubah ayat 105.

Dalam Surah An-Nahl ayat 97 diuraikan bahwa manusia yang mengerjakan sebuah kebajikan namun tetap di dasarkan pada iman maka akan mendapatkan kehidupan yang baik pula di dunia maupun di akhirat (Shihab, 2002:56). Maknanya artinya setiap kinerja yang baik akan memberikan dampak tidak hanya kepada diri sendiri namun juga orang lain. Bahkan dalam surah Al-

Ahqaf ayat 19 Allah menjanjikan kedudukan dan balasan yang adil atas perbuatan manusia baik itu muslim maupun kafir sesuai dengan kinerja mereka masing-masing (Shihab, 2002:43).

Penegasan yang lebih nyata dalam surah At-Taubah ayat 105 yang memberikan perintah kepada manusia bahwa agar bekerja dengan kinerja yang baik. Bekerja dengan kinerja yang baik merupakan kewajiban bagi seluruh umat manusia Shihab (2002:57). Nabi Muhammad SAW sebagaimana diriwayatkan oleh Thabrani menjelaskan bahwa setiap pekerjaan harus dikerjakan dengan baik, benar dan teratur. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam “Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas).

Kinerja memiliki kriteria yaitu pengembangan diri, kerja tim, komunikasi dan jumlah produk yang dihasilkan. Pandangan ini memberi pengertian yang lebih terarah tentang kinerja, bahwa kinerja berhubungan dengan diri sendiri, orang lain, hasil kerja dan proses kerja. Orang yang memiliki kinerja tinggi merupakan orang yang senantiasa melakukan pengembangan diri, berupaya meningkatkan kualitas diri, kemampuan dan kompetensi dirinya agar mampu menghadapi permasalahan yang dihadapi serta menghasilkan karya dan hasil kerja yang lebih baik lagi.

Di samping itu, seseorang juga harus mampu berkomunikasi dan bekerjasama dengan orang lain karena di dalam pelaksanaan proses kerja dan pelaksanaan tugas harus berhubungan dan bekerja sama dengan orang lain di dalam organisasi. Bila proses kerja dilaksanakan dengan prosedur yang tepat, maka akan diperoleh hasil kerja sebagaimana yang diharapkan. Jadi, kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar yang memiliki keahlian mendidik peserta didik dalam rangka pembinaan peserta didik dapat tercapai.

Sulistyorini (2009:276) menjelaskan kinerja merupakan catatan *out come* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Selanjutnya Usman (2008:458) menyatakan kinerja adalah produk yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam satuan waktu yang telah ditentukan dengan kriteria tertentu pula. Kriteria atau standar dan alat ukur yang

telah ditetapkan merupakan indikator untuk menentukan apakah seseorang karyawan memiliki kinerja yang tinggi atau rendah.

Kinerja sebagai hasil yang dicapai dalam bentuk pelaksanaan prestasi kerja. Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Soedarmayanti (2011: 26) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode tertentu. Untuk mencapai hasil kerja yang optimal ada tiga hal yang perlu dipahami, yaitu: kejelasan tugas, kejelasan hasil yang diharapkan, dan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan agar tujuan dapat tercapai.

Menurut Wibowo (2008:67) kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Kinerja adalah suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau pegawai dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu (Hariandja, 2002:78).

Rivai dan Murni (2009:548) menjelaskan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Keduanya menambahkan kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Mathis dan Jackson (2004:378) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerja sama.

Griffin dan Ebert (2004:464) menyatakan kinerja adalah totalitas perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang diharapkan organisasi untuk ditampilkan. Kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang/sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kotter dan Heskett (2008:35) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam satuan waktu tertentu. Pemahaman ini menandakan bahwa kinerja sama dengan prestasi. Jadi kinerja selalu menyatakan keberhasilan suatu organisasi termasuk orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

Terdapat empat kelompok besar faktor yang menentukan *job performance* yakni mekanisme individual, karakteristik individual, mekanisme kelompok, dan mekanisme organisasi. Faktor yang secara langsung menentukan komitmen organisasi adalah mekanisme individual meliputi faktor kepuasan kerja (*job satisfaction*), penekanan (*stress*), motivasi (*motivation*), kepercayaan, keadilan, dan etika (*trust, justice, and ethics*), belajar, dan pengambilan keputusan (*learning and decision making*).

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.

Faktor karakteristik individu adalah memberikan pengaruh langsung terhadap individual mechanism dan individual mechanism inilah yang memberi pengaruh langsung terhadap *Job Performance*. Berdasarkan teori ini dapat diketahui bahwa masing-masing faktor saling berkaitan satu dengan yang lainnya dalam menentukan komitmen organisasi.

Colquitt, Lepine, dan Wesson (2009:121) menyatakan bahwa mekanisme organisasi, mekanisme individu dalam upaya menumbuhkan kinerja dan komitmen organisasi. Dengan kata lain pembentukan kinerja tergantung kepada mekanisme individu yang dipengaruhi oleh mekanisme organisasi, mekanisme tim dan mekanisme individu.

Pencapaian kinerja yang baik atau buruk bukan hanya dilihat dari hasil fisiknya saja, tetapi juga faktor non fisik seperti kesetiaan, disiplin, hubungan kerja sama, inisiatif, kepemimpinan, dan hal-hal khusus lain yang diperlukan yang berkaitan dengan tingkat pekerjaan yang dilakukan. Sejalan dengan asumsi tersebut. Armstrong (2010:51) menyatakan bahwa “kinerja merujuk pada hasil

perilaku”. Lebih rinci lagi dinyatakan bahwa “perbedaan kinerja terjadi karena adanya perbedaan individu dalam sifat-sifat kepribadian kemampuan, dan keterampilan”. Ivancevich (2007:83) mengemukakan bahwa kinerja merupakan bagian perilaku kerja yang dipengaruhi oleh persepsi, kemampuan dan keterampilan kerja, sikap kerja, dan kepribadian. Jadi kinerja termasuk pada karakteristik individual.

Merujuk kepada penjelasan di atas, maka pengukuran kinerja didasarkan pada dua kriteria, yaitu: (1) menyelesaikan pekerjaan atas dasar syarat-syarat tertentu yang sudah ditetapkan, dan (2) mencapai sasaran tujuan pekerjaan dengan menunjukkan perilaku yang benar.

Vroom sebagaimana dikutip Mulyasa (2006:136) menjelaskan $Performance = f(Ability \times Motivation)$, menurut model ini kinerja seorang guru merupakan fungsi perkalian antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Hubungan perkalian tersebut mengandung makna bahwa: jika seorang guru rendah pada salah satu komponen (kemampuan atau motivasi) maka prestasi kerjanya akan rendah pula, sehingga, jika kinerja seorang guru yang rendah berarti motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah pula. Menurut model Lawler dan Porter, kinerja (*Performance*) merupakan hasil perkalian antara “*Effort x Ability x Role Participations*”. *Effort* merupakan banyaknya energi atau usaha yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu, *Ability* merupakan karakteristik individu seperti inteligensia, keterampilan, sifat sebagai kekuatan potensial untuk berbuat dan melakukan sesuatu. Sementara *role participations* merupakan kesesuaian antara tugas yang dilakukan seseorang dengan penilaian atasan langsung tentang tugas yang seharusnya dikerjakan. Hal yang baru dalam model ini adalah “*role participations*”, sebagai jenis perilaku yang paling tepat dilakukan individu untuk mencapai sukses (Mulyasa, 2006:136).

Rivai (2006:142) mengemukakan bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut: harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan, kebutuhan dan sifat, persepsi terhadap tugas, imbalan internal dan eksternal, dan persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Merujuk penjelasan di atas, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: kemampuan, keinginan, dan lingkungan. Oleh sebab itu, agar memiliki

kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai kemampuan dan keinginan yang tinggi dan lingkungan yang mendukung untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini, kinerja yang baik tidak akan tercapai, sehingga dengan demikian, kinerja individu merupakan suatu wujud perilaku orang atau organisasi dengan orientasi prestasi (Usman, 2008:50).

Menurut Mangkunegara (2009:55) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan dan keinginan dari pekerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tampilan kerja seseorang yang meliputi tampilan kerja keahlian, kemampuan, semangat, penampilan, kepribadian, keprofesionalan dan sebagainya.

b. Pengertian Kinerja Guru

Rachmawati dan Daryanto (2013:16) menjelaskan kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja yang baik yaitu ketika hasil yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Selanjutnya Supardi (2013:11) mengemukakan bahwa guru harus memiliki kemampuan menguasai materi pelajaran. Penguasaan yang dimaksudkan adalah kemampuan dalam penguasaan bahan dari setiap mata pelajaran yang diampuhnya dan pendalaman perpustakaan sehingga dapat menjadi informator dan sumber informasi kegiatan pembelajaran. Kemampuan dalam penguasaan pembelajaran adalah kemampuan dalam bidang studi yang memuat pemahaman akan karakteristik dan isi bahan ajar menguasai konsep mengenal metode ilmu yang bersangkutan memahami konteks bidang itu dalam kaitannya dengan masyarakat, lingkungan dan dengan ilmu lain.

Burhanudin (2007:2) menyatakan bahwa kinerja guru adalah gambaran kualitas kerja yang dimiliki guru dan termanifestasi melalui penguasaan dan aplikasi atas kompetensi guru. Pandangan ini menunjukkan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan gambaran dari penguasaan dan aplikasi terhadap kompetensi guru dalam mengaktualisasikan tugas dan perannya sebagai guru.

Tugas dan kewajiban guru menurut undang-undang No. 14 tahun 2005 pasal 20 adalah sebagai berikut: (1) merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, (2) meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, (3) bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan Jenis kelamin, agama, atau latar belakang keluarga dan status sosial .ekonomi peserta didik dalam pembelajaran, (4) menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika, dan (5) memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Di dalam Peraturan Pemerintah RI No 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, sebagaimana yang telah disebutkan dalam pengertian kinerja bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang terlihat dari serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh seorang yang berprofesi guru. Kemampuan yang harus dimiliki guru telah disebutkan dalam Undang-undang No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 yang berbunyi: kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional, dan kompetensi sosial.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, memberikan pengertian kinerja guru adalah prestasi mengajar yang dihasilkan dari aktivitas yang dilakukan oleh guru dalam tugas pokok dan fungsinya secara realisasi konkrit merupakan konsekuensi logis sebagai tenaga profesional bidang pendidikan.

Mulyasa (2016:227) menjelaskan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, yaitu:

- 1) Dorongan untuk bekerja.

Bilamana seorang guru merasa bahwa minat atau perhatiannya sesuai dengan jenis dan sifat pekerjaan yang dilakukan maka guru tersebut akan memiliki dorongan untuk kerja yang tinggi. Minat atau perhatian ini menjadi urgen untuk diberikan kepada individu agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.

2) Tanggung jawab terhadap tugas.

Seseorang yang bertanggung jawab selalu memberikan yang terbaik dari apa yang dikerjakannya. Bekerja dengan penuh tanggung jawab berarti memperhatikan hal-hal yang kecil yang dapat membuat perbedaan dari hasil yang dikerjakan. Guru memiliki tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan pendidikan di madrasah. Guru dapat berperan serta dalam melaksanakan kegiatan di madrasah. Karena dengan adanya peran serta dari guru maka kegiatan madrasah dapat berjalan dengan lancar.

3) Minat terhadap tugas.

Minat merupakan rasa ketertarikan seorang guru untuk melakukan suatu hal yang diikuti oleh rasa senang sehingga akan menghasilkan kepuasan terhadap hasil yang dicapai. Semakin tinggi minat yang dimiliki seorang guru dalam menjalankan tugas, semakin tinggi pula hasil yang dicapainya. Minat terhadap tugas merupakan rangkaian yang ada pada setiap guru dan minat itu hampir bisa dipastikan sebagai suatu kebutuhan.

4) Penghargaan terhadap tugas.

Agar seorang guru dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, penuh semangat dan disiplin yang tinggi sesuai tuntutan kerja, maka perlu diberikan berbagai dukungan penghargaan, terutama penghargaan yang dapat menunjang dan mempermudah dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Bentuk dan jenis penghargaan yang perlu diberikan, antara lain peningkatan kesejahteraan, khususnya penyediaan kebutuhan fisik (sandang, pangan, dan papan); peningkatan profesionalisme; peningkatan kualitas keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa; memberikan perlindungan hukum dan rasa aman; peningkatan jenjang karir yang jelas; pemberian kebebasan dalam pengembangan karier dan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya; pemberian kemudahan dalam menjalankan tugas.

5) Peluang untuk berkembang.

Hal ini terkait dengan keberanian guru untuk bertindak sebagai pengemban program, untuk memasukkan bahan-bahan yang bersumber dari kehidupan sosial budaya di lingkungan madrasah di mana mereka

berada. Hal ini dapat dilakukan apabila tercipta harmonisasi nilai orientasi pada tujuan dengan nilai orientasi pada proses belajar. Oleh karena itu pembinaan profesionalisme seorang guru perlu dilakukan secara berkesinambungan, disamping itu penghargaan terhadap kinerja guru harus diimbangi dengan pengembangan kesejahteraan guru.

6) Perhatian dari kepala madrasah.

Kemampuan manajerial kepala madrasah akan mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja guru. Madrasah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan suatu pola kerjasama antara manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja atau lembaga. Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari perhatian kepala madrasah terhadap warga madrasah agar tujuan pendidikan yang telah digariskan dapat tercapai secara maksimal.

7) Hubungan interpersonal dengan sesama guru.

Seorang guru memang harus memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik dan dalam hal ini kemampuan komunikasi interpersonal perlu dimiliki oleh seorang guru karena ini adalah faktor utama yang berdampak pada keaktifan peserta didik dalam mengikuti proses belajar mengajar dan melaksanakan aktivitas lainnya.

8) MGMP dan KKG.

Kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan Kerja Kelompok Kerja Guru (KKG), sebagai organisasi atau forum musyawarah guru mata pelajaran, yang dilaksanakan setiap bulan sekali di mana guru mata pelajaran aktif dalam kegiatan bersama, mempunyai network lokal, nasional dan internasional yang kuat. Mempunyai metode implementasi ide yang efektif, mengembangkan citra guru, mengembangkan kurikulum yang sesuai dengan tuntutan zaman.

Dalam kegiatan MGMP dan KKG, guru diharapkan mampu mengekspresikan pemikirannya, guru mempunyai kepribadian proaktif untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengajar dan berkreasi dengan peserta didik. Berbagai aktivitas terkait dengan pengembangan kapasitas guru dapat dilakukan melalui wadah MGMP dan KKG ini.

9) Kelompok diskusi terbimbing.

Dalam kelompok diskusi terbimbing akan terlihat adanya proses interaksi antara dua atau lebih individu yang terlibat saling tukar menukar pengalaman, maupun informasi, untuk memecahkan suatu masalah. Dalam kelompok diskusi terbimbing ini diharapkan dapat mempertinggi partisipasi guru secara individual dan mengembangkan rasa sosial antar sesama guru.

10) Layanan perpustakaan.

Perpustakaan berfungsi sebagai salah satu faktor yang mempercepat akselerasi transfer ilmu pengetahuan, oleh karena itu perpustakaan merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam sistem pendidikan suatu lembaga. Selain itu juga perpustakaan berfungsi sebagai sumber informasi, dan merupakan penunjang yang penting artinya bagi suatu riset ilmiah, sebagai bahan acuan atau referensi. Layanan di perpustakaan idealnya dapat lebih memikat, bersahabat, cepat, dan akurat, ini berarti orientasi pelayanan perpustakaan harus didasarkan pada kebutuhan pengguna, antisipasi perkembangan teknologi informasi dan pelayanan yang ramah, dengan kata lain menempatkan pengguna sebagai salah satu faktor penting yang mempengaruhi kebijakan pada suatu perpustakaan, kesan kaku pelayanan di perpustakaan harus dieliminir sehingga perpustakaan berkesan lebih manusiawi.

Soedijarto (2013:98) menyatakan ada empat tugas gugusan kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru. Kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru, yaitu: merencanakan program belajar mengajar; melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar; menilai kemajuan proses belajar mengajar; dan membina hubungan dengan peserta didik. Mardiyoko dkk. (2013:85) menjelaskan kinerja guru bisa dilihat antara lain: Suka mangkir kerja; meninggalkan jam mengajar sebelum waktunya habis; malas bekerja; banyaknya keluhan guru; rendahnya prestasi kerja; rendahnya kualitas pengajaran; indiscipliner; dan gejala negatif lainnya.

Berdasarkan berbagai uraian pendapat di atas dapat disimpulkan kinerja guru adalah perilaku yang ditampilkan guru dalam keseluruhan aktivitas dan tugas

serta tanggung jawab dalam mendidik, mengajar dan membimbing, mengarahkan, dan memandu peserta didik dalam proses pembelajaran yang efektif yang terdiri dari perencanaan pembelajaran, pengelolaan/pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi/penilaian hasil belajar peserta didik.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Abdullah (2006:43) mengemukakan tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu: faktor individu, terdiri dari kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang; faktor psikologis, seperti persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja; dan faktor organisasi, yaitu struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*). Selanjutnya Simamora (2011:417) menjelaskan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja yaitu: karakteristik situasi; deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan; tujuan-tujuan penilaian kinerja; dan sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.

Mangkunegara (2009:87) menjelaskan faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: faktor kemampuan yaitu secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan realita. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya; dan faktor motivasi yaitu terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasikerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal

Burhanuddin (2000:272) menegaskan bahwa terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi kinerja guru selaku individu yakni:

1) Kemampuan.

Penguasaan terhadap kompetensi kerja mutlak diperlukan guna mencapai sasaran kerja. Kemampuan guru dalam hal ini mampu menguasai empat kompetensi dasar sebagaimana dipersyaratkan Undang-undang yaitu

kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi kepribadian.

2) Motivasi.

Pemberian suatu insentif yang bisa menarik keinginan seseorang untuk melaksanakan sesuatu. Motivasi tidak terlepas dari kebutuhan dan dorongan yang ada dalam diri seseorang yang menjadi penggerak, energi dan pengaruh segenap tindak manusia.

3) Dukungan yang diterima, merupakan manifestasi kebutuhan sosial terhadap tugas dan tanggung jawab yang telah dilaksanakan.

4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.

Pada dasarnya pekerjaan yang guru lakukan harus dapat diakui sehingga memberikan dampak positif dan menjadi motivasi bagi guru. Sebaik apa pun tugas yang dilaksanakan, jika tidak memperoleh pengakuan maka tidak dapat memberikan manfaat baik bagi individu pelaksana tugas maupun orang lain, terutama dalam satuan organisasi kerja.

5) Hubungan mereka dengan organisasi.

Hubungan antara guru dengan organisasi harus berjalan secara kondusif. Hubungan yang kondusif dapat diciptakan apabila masing-masing anggota organisasi mengetahui batas-batas tugas, tanggung jawab dan wewenangnya dalam menjalankan tugas.

Wiyani (2015:40) menjelaskan delapan faktor yang mempengaruhi kinerja guru yaitu:

1) Kepribadian.

Guru yang berkepribadian loyak terhadap berbagai hal yang menjadi tugas, kewajiban dan tanggung jawabnya maka akan memiliki kemauan untuk melaksanakan tugas, kewajiban dan tanggung jawabnya dengan baik.

Guru yang demikian akan menyadari bahwa ia harus menunjukkan kinerja yang dapat memuaskan peserta didik, orang tua didik dan masyarakatnya, terlebih-lebih apalagi guru tersebut melaksanakan tugas mendidik dan mengajar maupun tugas-tugas lainnya dalam kerangka beribadah kepada Allah Swt.

2) Keterampilan mengajar.

Keterampilan mengajar yang meliputi keterampilan membuka dan menutup pelajaran, keterampilan bertanya, keterampilan memberi penguatan, keterampilan mengadakan variasi, keterampilan menjelaskan, keterampilan membimbing diskusi dan keterampilan mengelola kelas, memiliki tujuan dan manfaat.

Sudah barang tentu tujuan dan manfaatnya dapat tercapai manakala guru menguasai keterampilan mengajar tersebut. Penguasaan keterampilan mengajar yang dimiliki oleh guru pada gilirannya akan dapat meningkatkan kinerjanya pula.

3) Keterampilan berkomunikasi.

Kinerja guru akan meningkat seiring dengan meningkatnya intensitas interaksi dalam konteks menjalankan tugas yang secara langsung mengarah pada tujuan pendidikan di madrasah dan interaksi di luar konteks pelaksanaan tugas, baik itu terjadi di madrasah maupun di luar madrasah khususnya terkait dengan keterampilan berkomunikasi.

4) Keterampilan berhubungan dengan masyarakat.

Masyarakat merupakan mitra bagi madrasah, madrasah juga merupakan mitra bagi masyarakat. Eksistensi suatu madrasah akan sangat dipengaruhi oleh masyarakat. Dengan demikian, jika suatu madrasah ingin semakin eksis, maka berbagai pihak yang ada di dalamnya harus mampu menjalin hubungan dengan masyarakat.

Guru merupakan pihak yang menentukan keharmonisan hubungan antara madrasah dengan masyarakat. Kemampuan guru dalam menjalin komunikasi dengan masyarakat bukan hanya menjadikan masyarakat percaya jika anak-anaknya akan dididik oleh guru dengan baik, tetapi juga akan menjadikan masyarakat ikut berperan serta dalam mensukseskan kegiatan pendidikan dan pembelajaran yang diselenggarakan guru maupun pihak madrasah.

Semua itu akan sangat bermanfaat bagi guru dalam memudahkan guru untuk melaksanakan pendidikan dan pembelajaran kepada peserta didiknya dan sudah barang tentu hal itu akan memberikan pengaruh

terhadap kinerjanya yaitu tercapainya target atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

5) Kedisiplinan.

Kedisiplinan guru yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerjanya. Hal ini dikarenakan dengan kedisiplinan tersebut guru akan memiliki kemampuan dalam mencermati aturan-aturan dan langkah-langkah strategi yang harus dilakukan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Kedisiplinan bagi guru menjadi bagian yang tak terpisahkan bagi dirinya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai pendidik dan pengajar.

6) Kesejahteraan.

Diakui ataupun tidak, faktor kesejahteraan menjadi salah satu yang memengaruhi tinggi-rendahnya kinerja guru. Makin tinggi kesejahteraan, maka akan makin tinggi pula kinerjanya. Sebaliknya jika kesejahteraan guru rendah maka akan rendah pula kinerjanya. Dengan kesejahteraan yang tinggi kebutuhan pokok guru dan keluarganya dapat terpenuhi, oleh karena kebutuhan pokoknya telah terpenuhi maka menjadi satu hal yang dapat memotivasi guru untuk bekerja dengan baik.

7) Budaya kerja.

Berbagai praktik kebiasaan positif yang dilakukan oleh guru di lingkungan madrasah tidaklah terbentuk dengan sendirinya, tetapi ada suatu upaya yang dilakukan secara sadar dan terencana untuk membentuknya. Pembentukan budaya kerja pada guru umumnya dilakukan dengan penerapan aturan maupun prosedur kerja.

8) Pengembangan profesi keguruan.

Profesi keguruan harus senantiasa dikembangkan agar guru selalu memiliki kesiapan dan kesiagaan dalam menghadapi berbagai tuntutan dari profesinya dan tuntutan dari masyarakatnya. Oleh karena itu, sudah barang tentu kinerja guru juga dipengaruhi oleh berbagai upaya pengembangan profesi keguruan.

Yamin dan Maisah (2010:129) menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru terdiri dari:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada guru.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dan dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggotan tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

d. Pengukuran Kinerja

Usman (2008: 458) mengatakan bahwa untuk mengukur *job performance*, masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriteria atau standarnya. Jika kriteria telah ditetapkan, langkah berikutnya mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut selama periode tertentu, dengan membandingkan hasil terhadap standar yang dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan akan didapat tingkat kinerja seseorang.

Sulistyorini (2009:276) menyatakan penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia (SDM) yang ada dalam organisasi.

Menurut Wibowo (2008:319) pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Beliau menambahkan pengukuran hanya berkepentingan untuk mengukur apa yang penting dan relevan. Untuk itu perlu jelas tentang apa yang dikatakan penting dan relevan sebelum menentukan ukuran apa yang digunakan.

Dessler (2008:2) menjelaskan tujuan lain dari penilaian kinerja (*performance*) dapat dibedakan atas dua macam yakni: melakukan *reward performance* sebelumnya; dan memotivasi untuk perbaikan *performance* pada waktu yang akan datang. Selanjutnya Dessler (2008:2) menyatakan ada beberapa alasan untuk menilai kinerja yaitu: penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji; dan penilaian akan memberikan satu peluang bagi pemimpin atau bawahan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan yang pada gilirannya memungkinkan untuk mengembangkan rencana kerja kearah yang lebih baik untuk mencapai kinerja yang optimal.

Rivai (2008:15) berpendapat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (1) tugas individu; (2) perilaku individu; dan (3) ciri individu. Selanjutnya menurut Rivai (2008:16) ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu: (1) tugas karyawan; (2) perilaku karyawan; dan (3) ciri-ciri karyawan.

Chung dan Megginson dalam Sulistyorini (2009:275) bahwa penilaian kinerja merupakan “..... *a way of measuring the contribution of individuals to their organization* (..... dapat dipahami bahwa penilaian kinerja adalah sebagai cara untuk mengukur kontribusi pegawai kepada organisasi)”.
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA MEDAN

Mitchel dan Larson (1987:82) mengemukakan dalam suatu *area of performance*, tentang aspek-aspek kinerja (*performance*) meliputi: kualitas hasil kerja (*quality of work*); kemampuan (*capability*); prakarsa/inisiatif (*initiative*); komunikasi (*communication*); dan ketepatan waktu (*promptness*).

Penilaian kinerja menurut Vecchio (1995:142) dapat dilakukan oleh siapa pun yang mengetahui dengan baik kinerja dari karyawan secara individual yang mana pasti akan mendatangkan kebaikan dan keburukan. Kemungkinan tersebut adalah: para supervisor yang menilai karyawan mereka; karyawan menilai sendiri; anggota tim yang menilai sesamanya; para karyawan yang menilai atasan mereka; dan penilaian dari multisumber lain (umpan balik).

Untuk lebih rincinya dapat dilihat dalam Gambar 2.1 sebagai berikut ini:

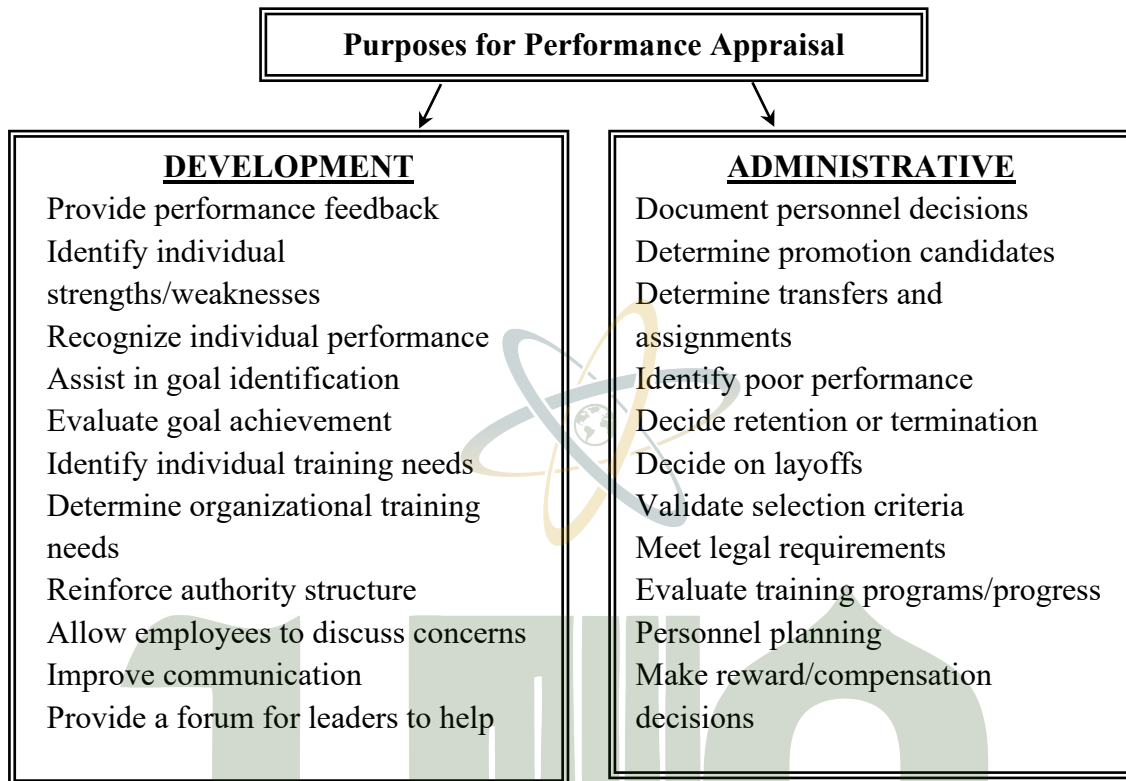


Gambar 2.1 Sources of Performance Appraisal Information

Sumber : Robert P. Vecchio, *Organizational Behavior* (USA: Harcourt Brace & Company)

Penilaian karyawan atau manajer adalah metode yang paling umum. Atasan langsung mempunyai tanggungjawab utama untuk mengadakan penilaian dalam kebanyakan organisasi, meskipun atasan supervisor tersebut akan meninjau dan menyetujui penilaian tersebut. Semakin banyaknya penggunaan tim dan adanya perhatian pada masukan pelanggan memberi kontribusi pada dua sumber informasi penilaian yang tumbuh dengan cepat: anggota tim dan sumber di luar organisasi. Penilaian dan multisumber lain (atau umpan balik 360°) mengkombinasikan banyak metode dan akhirnya penggunaan meningkat.

Snell dan Bohlander (2007:64) mengemukakan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya mempunyai dua tujuan utama yaitu: tujuan administratif; dan tujuan pengembangan seperti gambar berikut:



Gambar 2.2 : Kegunaan Penilaian Kinerja

Sumber: Scott Snell and Bohlander, *Human Resources Management* (USA:Thomson South Western, The Thomson Corporation)

Sebagai *administrative manager*, yaitu manajer menjadi pengevaluasi dari kinerja bawahan dan membuat rekomendasi kompensasi untuk karyawan. Para karyawan khususnya tertarik dalam penggunaan administratif lainnya dari penilaian kinerja, seperti keputusan mengenai promosi, pemindahan tugas dan pemberhentian sementara. Demikian pula, promosi, penentuan gaji dan perampingan berdasarkan pada kinerja harus didokumentasikan melalui penilaian kinerja. Jadi, sistem penilaian ini mempunyai kapabilitas untuk mempengaruhi perilaku karyawan terutama dalam memperbaiki kinerja organisasi.

Sebagai *development manager* penilaian kinerja sistem ini dapat menjadi umpan balik karyawan terutama untuk mendiskusikan sebaik mungkin kekuatan dan kelemahan dalam perbaikan kinerja. Dalam proses mengidentifikasi dan mendiskusikan area-area yang membutuhkan pengembangan, menghilangkan masalah-masalah potensial serta untuk membuat tujuan baru guna mencapai kinerja yang tinggi. Kinerja aktual dengan kinerja yang diukur adalah sama.

Pengukuran kinerja operasional lebih mudah dibandingkan dengan manajemen kinerja karena tergantung kepada banyak tidaknya data yang tersedia. Sistem penilaian kinerja tersebut bermaksud untuk memperbaiki ketepatan dari kinerja yang diukur dan penambahan kesesuaian dengan kinerja aktual. Tingkat kesesuaian ini yang kemudian disebut dengan penilaian sebenarnya.

Rachmawati dan Daryanto (2013:121) menjelaskan kinerja guru dapat diukur berdasarkan kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Proses tersebut yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.

Usman (2008: 490) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja yaitu: menjamin objektivitas dalam pembinaan staf sesuai sistem karier dan sistem prestasi kerja; memperoleh bahan pertimbangan objektif dalam pembinaan calon pegawai dan pegawai negeri sipil pada pembuatan kebijakan; memberi masukan untuk mengatasi masalah yang ada; mengukur validitas metode penilaian kinerja yang digunakan; mendiagnosa masalah organisasi; dan umpan balik bagi capeg dan pegawai, serta pimpinan.

Menurut Cascio (2003:336) kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1) Relevan (*relevance*).

Relevan mempunyai makna sebagai berikut: (a) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (b) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.

2) Sensitivitas (*sensitivity*).

Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

3) Reliabilitas (*reliability*).

Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.

4) Akseptabilitas (*acceptability*).

Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.

5) Praktis (*practicality*).

Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

Pendapat senada dikemukakan oleh Noe dkk (2003:332) bahwa kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut:

1) Mempunyai keterkaitan yang strategis (*strategic congruence*).

Suatu pengukuran kinerja dikatakan mempunyai keterkaitan yang strategis jika sistem pengukuran kerjanya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada pentingnya pelayanan pada pelanggan, maka pengukuran kinerja yang digunakan harus mampu menilai seberapa jauh pegawai melakukan pelayanan terhadap pelanggannya.

2) Validitas (*validity*).

Suatu pengukuran kinerja dikatakan valid apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan.

3) Reliabilitas (*reliability*).

Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas suatu pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan dua penilai yang menilai kinerja seorang pegawai. Jika nilai dari kedua penilai tersebut relatif sama, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.

4) Akseptabilitas (*acceptability*).

Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya. Hal ini menjadi suatu perhatian serius mengingat sekalipun suatu pengukuran kinerja valid dan reliabel, akan tetapi cukup banyak menghabiskan waktu si penilai, sehingga si penilai tidak nyaman menggunakannya karena membutuhkan ekstra waktu yang menyita.

5) Spesifisitas (*specificity*).

Spesifisitas adalah batasan-batasan dimana pengukuran kinerja yang diharapkan disampaikan kepada para pegawai sehingga para pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana cara untuk mencapai kinerja tersebut. Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja.

Selanjutnya Robbins (2008:269) menjelaskan indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:

1) Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Kemandirian menjadi penting diharapkan dari seorang individu agar dapat bekerja secara maksimal.

6) Komitmen kerja.

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Dwiyanto (2006:50) menjelaskan untuk mengukur kinerja berdasar adanya indikator adalah sebagai berikut:

1) Produktivitas.

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2) Kualitas Layanan.

Isu mengenai kualitas layanan cenderung semakin menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik.

3) Responsivitas.

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

4) Responsibilitas.

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

implisit. Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

5) Akuntabilitas.

Akuntabilitas Publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat public yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep dasar akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Selanjutnya terkait dengan indikator kinerja guru dijelaskan Rusman (2012:75) menyatakan bahawa kinerja guru yang baik, dalam pembelajaran memiliki beberapa indikator, diantaranya yaitu:

1) Merencanakan kegiatan pembelajaran.

Sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran, seorang guru dituntut membuat perencanaan pembelajaran, fungsi perencanaan pembelajaran ialah untuk mempermudah guru dalam melaksanakan tugas selanjutnya. Dalam praktik pengajaran di madrasah, terdapat beberapa bentuk persiapan pembelajaran, yaitu analisis materi pelajaran, program tahunan/program semester, silabus/satuan pelajaran, rencana pembelajaran, dan program perbaikan dan pengayaan. Dimiyati dan Mudjiono (2009:48). Menurut Usman (2008:30) menyatakan bahwa suatu perencanaan yang baik akan memudahkan dalam pencapaian pembelajaran akan lebih efektif dan efisien. Dalam membuat lima rencana tersebut biasanya guru di bantu oleh kepala madrasah juga rekannya yang biasanya

dimusyawarahkan dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Organisasi guru semacam ini biasanya disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing madrasah. Selanjutnya menurut Purwanto (2009:76) mengemukakan bahwa perencanaan dalam pembelajaran merupakan suatu proses awal yang harus dipenuhi dalam setiap organisasi yang memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya mereka secara berdaya guna dan berhasil guna.

2) Melaksanakan kegiatan pembelajaran.

Tugas guru adalah mengoptimalkan bakat dan minat kemampuan para siswa. Untuk itu di perlukan seni didaktik. Guru juga pandai menggunakan teknologi pembelajaran sehingga menarik bagi para siswa. (Sukadi, 2006:30). Selanjutnya menurut Rusman (2012:75) mengemukakan bahwa pelaksanaan merupakan suatu kegiatan dalam melaksanakan suatu pembelajaran secara tersistematis sesuai dengan indikator ditentukan agar pencapaian pembelajaran lebih maksimal.

3) Mengevaluasi kegiatan pembelajaran.

Segala sesuatu yang terencana harus di evaluasi agar dapat diketahui apakah sudah direncanakan telah sesuai dengan realisasinya serta tujuan yang ingin dicapai dan apakah siswa telah dapat mencapai standar kompetensi yang di tetapkan. Selain itu, guru juga dapat mengetahui apakah metode ajarannya telah tetap sasaran. Sudjana, (2009:64). Subroto (2007: 27) mengatakan bahwa guru harus mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi yang mencakup yaitu melaksanakan tes, mengelola hasil penilaian, melaporkan hasil penelitian dan melaksanakan program remedial/perbaikan pengajaran. Menurut Purwanto (2009:45) mengemukakan bahwa evaluasi merupakan suatu proses penilaian kinerja yang dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pencapaian kerja yang telah terlaksana dengan baik sehingga akan menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai hasil yang maksimal.

2. *Ethical Leadership*

Kajian tentang *ethical leadership* menarik minat sebagian besar peneliti yang memfokuskan dalam bidang organisasi maupun pendidikan. Perhatian yang sangat besar terhadap pengembangan *ethical leadership* disebabkan banyaknya penyimpangan etika yang terjadi baik pada organisasi bisnis maupun pemerintah kemudian menyoroti peran penting kepemimpinan organisasi dalam mengelola akuntabilitas etis (Resick, *et al.*, 2013; Brown, *et al.*, 2005; dan Hartog, 2015). *Ethical leadership* mempunyai peran yang sangat penting untuk menjadi solusi atas peristiwa-peristiwa amoral yang banyak terjadi di satu sisi, dan di sisi lain dapat mendorong perilaku etis karyawan dalam organisasi dikarenakan pemimpin etis mampu memberikan contoh moral yang baik bagi pengikut mereka (Hannah, *et al.*, 2011; Brown, *et al.*, 2005:117-134).

Brown, *et al.* (2005:117-134), mengawali penelitian tentang *ethical leadership* dengan pendekatan deskriptif, yang kemudian mendefinisikan *ethical leadership* sebagai demonstrasi perilaku yang tepat secara normatif melalui pemodelan peran dan hubungan interpersonal dan mempromosikan tindakan tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan dan pengambilan keputusan.

Konseptualisasi *ethical leadership* berasal dari kajian Trevino, *et al.* (2006:5-37), dalam pengembangan dua pilar kepemimpinan etis yang mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang mengedepankan etika adalah seorang yang bermoral (*moral person*) dan manajer yang bermoral (*moral manager*). *Moral person* dicirikan dengan melekatnya atribut-atribut moral, seperti keadilan, kejujuran dan kepercayaan. Di luar itu, para pemimpin etis secara proaktif mengelola etikalitas di tempat kerja yang secara aktif mengkomunikasikan perilaku etis yang diharapkan dari pengikut, menggunakan penghargaan dan hukuman untuk menyampaikan pesan etis.

Sementara itu, para pemimpin membuat keputusan yang berprinsip, adil, dan transparan dengan mempertimbangkan kepentingan pengikut dan organisasi. Karakteristik ini mendefinisikan apa yang disebut *moral manager* dan telah digambarkan sebagai gelombang baru dalam penelitian kepemimpinan (Stouten, *et al.*, 2015 dalam Ahmad & Gao, 2017:10). Perpaduan dua pilar tersebut

kemudian yang membedakan kepemimpinan etis dengan gaya kepemimpinan berbasis nilai yang lain, seperti transformasional, otentik, dan *servant*.

Kontribusi penting konstruk *ethical leadership* bisa dipahami secara lebih jelas dan sistematis jika kita bisa mengidentifikasi anteseden (penyebab) dan konsekuensi (akibat) yang ditimbulkan oleh konstruk ini. Pemahaman semakin lengkap jika dapat mengidentifikasi peranan faktor organisasional (praktik-praktik manajemen sumberdaya manusia) dan kaitannya dengan kinerja organisasional.

Trevino, *et al.* (2003:5-37) melakukan serangkaian kajian untuk mengidentifikasi karakteristik apa yang harus dimiliki oleh pemimpin etis dan siapa yang harus disebut pemimpin etis (Treviño, Brown, & Hartman, 2003; Treviño, Hartman, & Brown, 2000). Sedangkan Brown, *et al.* (2005:117-134) untuk pertama kalinya mengkonseptualisasikan *ethical leadership* dan mengaitkannya dengan sejumlah hasil positif karyawan dan organisasi. Penelitian yang berkembang lintas budaya yang berbeda menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dapat efektif untuk memotivasi karyawan, dan secara positif terkait dengan hasil karyawan yang menguntungkan termasuk sikap dan perilaku yang berbeda, dan terbukti efektif dalam mengurangi hasil yang tidak diinginkan termasuk penyimpangan dan niat berpindah (Bedi, Alpaslan, & Green, 2016; Chen & Hou, 2016; Chughtai, Byrne, & Flood, 2015; Demirtas & Akdogan, 2015; Ngo & Feldman (1996), Ahmad & Gao, 2017:10). Kepemimpinan etis merupakan bentuk kepemimpinan berbasis nilai yang mempengaruhi konsep diri dan kepercayaan pengikut (Den Hartog & Belschak, 2012; Eisenbeiss & Brodbeck, 2014).

Pemimpin etis harus menjadi manajer moral yang kuat dan orang yang bermoral (Brown & Mitchell, 2010). Dengan kata lain, moralitas harus menjadi bagian penting dari konsep diri pemimpin etis serta prinsip panduan bagi pemimpin setiap tindakan (Giesser dalam Ahmad & Gao, 2017:10). Banyak definisi yang dikemukakan para ahli tentang *ethical leadership* ini, misalnya Misalnya, De Hoogh & Den Hartog sebagaimana dikutip dalam Ahmad & Gao, 2017:10), sebagai proses di mana seorang pemimpin memengaruhi aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang bertanggungjawab secara sosial. Lebih khusus ia menganggap bahwa seorang pemimpin etis adalah

pemimpin yang bermoral dan peduli, dan dapat melakukan tindakan yang bermanfaat bagi semua pemangku kepentingan termasuk pengikut, organisasi dan masyarakat (Hartog, 2015:409).

Gini (2017:64-81), menyatakan seorang pemimpin akan dianggap etis apabila sikap dan tindakannya tidak merugikan orang lain dan selalu menghormati semua hak pihak. Demikian pula, Kanungo (2001:257), menyatakan bahwa pemimpin etis harus terlibat dalam tindakan yang benar dan menghindari tindakan berbahaya bagi orang lain, dan tindakan mereka harus didasarkan pada motif altruistik daripada egois. Berdasarkan definisi itu, dapat dinyatakan bahwa *ethical leadership* lebih mengepankan maksud dan tujuan dari perilaku kepemimpinan dalam suatu organisasi.

Etichal Leadership merupakan cara pemimpin memimpin sebuah organisasi sesuai dengan norma, bersikap tegas, serta mampu memberikan standar etis yang jelas dan regulasi terhadap perilaku etis untuk para pengikut, sehingga dalam hal pengambilan keputusan dan menciptakan proses observasi untuk pengikut, mereka berpegang teguh pada hal tersebut (Brown, *et al.*, 2005:117-134). *Etichal Leadership* adalah cara pemimpin mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara menerapkan prinsip-prinsip, keyakinan dan nilai-nilai dari yang benar dan salah sebagai dasar perilaku karyawan di dalam organisasi tersebut (Al-Sharafi dan Rajani, 2022). Karyawan meniru dan belajar tentang nilai-nilai etis organisasi dari seorang pemimpin. Semakin sering pemimpin menunjukkan nilai-nilai etis yang diarahkan dalam sebuah tindakan, maka karyawan akan semakin percaya dan semakin besar rasa hormat karyawan terhadap pemimpin itu.

Dimensi moral merupakan ciri-ciri kepribadian pemimpin beretika. Pemimpin beretika adalah seorang yang adil, jujur, dan terpercaya. Pemimpin seperti ini membuat keputusan secara seimbang dan adil, serta peduli dengan keadaan dan kesejahteraan bawahannya dan berperilaku etis, baik dalam kehidupan pribadi maupun profesional mereka. Secara spesifik, mereka proaktif mencoba mengubah pengikut mereka dengan memodelkan perilaku beretika, merancang standar etika yang jelas, dan menggunakan *rewards and punishment* untuk meyakinkan bahwa standar-standar tersebut diikuti (Chughtai 2015: 93).

Ethical leadership didefinisikan sebagai: “*the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, and reinforcement* (Chughtai 2015:93). Selanjutnya dijelaskan bahwa: “*The behavior of appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships.*”

Etichal Leadership adalah suatu proses di mana pemimpin mempengaruhi karyawan melalui nilai-nilai, prinsip-prinsip serta keyakinan sesuai dengan apa yang diterima karyawan dalam perilaku organisasi melalui tindakan pemimpin tersebut (Bubble, 2012). Perilaku etis merupakan bagian dari kepemimpinan serta pengembangan etika yang mempunyai peranan penting demi kemajuan suatu individu sebagai pemimpin dan memberikan pelayanan sebagai pemandu yang etis untuk pengikutnya (Binawa, 2015).

Etichal Leadership merupakan cara seseorang untuk melakukan tindakan dan mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang etis, serta menjadikannya sebagai landasan atau dasar dalam hal tersebut (Gea, 2014). Cara pemimpin untuk mempengaruhi perilaku etis terhadap orang lain merupakan kunci karakteristik utama kepemimpinan etis (Yukl, 2005). Berdasarkan telaah atas beberapa studi sebelumnya, setidaknya ada tiga dimensi atau konstruk yang bisa mempengaruhi tumbuhnya kepemimpinan beretika dari seorang pimpinan puncak atau supervisor di sebuah organisasi bisnis. Ketiga konstruk tersebut yaitu integritas perilaku (Engelbrecht, *et al.*, 2015), alasan moral (Tumasjan, Stobel & Welpel, 2011), dan jarak sosial (Tumasjan, *et al.*, 2011). Artinya, semakin berintegritas pemimpin organisasi, semakin berkembang juga kepemimpinan beretika di dalam organisasi tersebut. Demikian pula, semakin tinggi moralitas pemimpin organisasi, semakin bertumbuh pula kepemimpinan beretika di dalam organisasi itu.

Berdasarkan beberapa definisi *etichal leadership* sebagaimana dikemukakan para ahli di atas, dapat disimpulkan *etichal leadership* merupakan cara pemimpin mempengaruhi karyawan dengan mempertimbangkan nilai etis sebagai landasan atau dasar dalam hal pengambilan keputusan dan tindakan. Pemimpin bertanggungjawab atas konflik antara karyawan dan menjadi *advisor*

dengan menunjukkan suatu landasan pembimbing yang mengajarkan karyawan untuk berperilaku sesuai dengan landasan tersebut.

Selain itu pemimpin yang etis akan menerapkan nilai-nilai etis dalam organisasi tersebut, yang menjadi dasar dan landasan pemimpin dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan organisasi. Brown dan Trevino dalam Gunawan dan Setiawan (2022:3), *ethical leadership* adalah bentuk kepemimpinan (*leadership*) yang melibatkan sifat dan perilaku seorang pemimpin yang juga terlibat dalam aspek moral sehingga mendorong perilaku etis karyawan terwujud, di mana pemimpin etis tersebut menjadi panutan yang sah dan kredibel kepada bawahannya dengan menunjukkan perilaku yang sesuai dan memperlakukan para pengikutnya dengan hormat dan penuh pertimbangan.

Ethical leadership ini dapat diukur dengan menggunakan item *Ethical Leadership Survey* (ELS) yang dikembangkan oleh Brown, *et al.*, (2005), mengemukakan sepuluh indikator (dalam Qing, *et al.*, 2019), sebagai berikut:

- 1) Atasan saya menjalankan kehidupannya secara etis.
- 2) Atasan saya mendefinisikan kesuksesan bukan hanya dari hasil tetapi juga melalui cara memperolehnya.
- 3) Atasan saya mendengarkan apa yang dikatakan karyawan.
- 4) Atasan saya mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etika.
- 5) Atasan saya membuat keputusan yang adil dan seimbang.
- 6) Atasan saya dapat dipercaya.
- 7) Atasan saya mendiskusikan etika atau nilai bisnis dengan karyawan.
- 8) Atasan saya memberikan contoh bagaimana melakukan sesuatu dengan cara yang benar dalam hal etika.
- 9) Atasan saya memikirkan kepentingan terbaik karyawan.
- 10) Atasan saya ketika membuat keputusan, bertanya apa hal yang benar untuk dilakukan.

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapatlah dipahami bahwa dalam penelitian ini yang dimaksudkan dengan *Ethical leadership* merupakan persepsi guru, staf kependidikan tentang kemampuan kepala madrasah untuk mempengaruhi bawahan atau rekan kerja berdasarkan nilai-nilai etika moral yang bersumber pada akal budi dan kesadaran. *Ethical leadership* dianalisis berdasarkan indikator:

(1) mereduksi konflik, (2) komunikasi normatif, (3) prinsip etis, (4) teladan, (5) mempromosikan tatanan sosial, dan (6) membangun kesadaran.

3. *Teacher Capacity Building*

a. *Konsep Teacher Capacity Building*

Pembangunan kapasitas guru atau *teacher capacity building* (TCB) sangat perlu dilakukan agar madrasah dapat memberikan layanan pendidikan dan sekaligus menyelenggarakan pembelajaran yang bermutu. Pendidikan bermutu sangat penting dilakukan untuk mengantarkan siswa menjadi individu-individu yang mandiri dan kreatif dalam memandang sesuatu sehingga dapat berguna bagi dirinya dan orang lain secara luas.

Kapasitas adalah kemampuan untuk memahami atau melakukan sesuatu guna mencapai target atau peningkatan jumlah baik secara kualitas maupun kuantitas sesuatu selama periode waktu tertentu. Oleh karena itu, membangun kapasitas guru dalam proses pendidikan adalah upaya sadar untuk meningkatkan, merenovasi, dan memperoleh keterampilan, kemampuan, dan strategi yang harus ditingkatkan secara konsisten dari waktu ke waktu dan memungkinkan guru bereaksi secara tepat terhadap dinamika akademik termasuk pelatihan profesional, penyampaian pelajaran, penggunaan instruksional yang efektif, materi, keterampilan komunikasi guru, menyediakan bimbingan yang efektif, disiplin dan kontrol siswa yang efektif, peningkatan kondisi layanan, kualitas penilaian kelas untuk menentukan kebutuhan siswanya dalam proses pembelajaran (Gimba, 2010).

Secara umum pemaknaan kapasitas merupakan kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efektif, efisien dan terus-menerus (Milen dalam Handoyo dkk, 2018:161). Hal tersebut diperkuat Morgan (dalam Hariyanto, 2014:14) mengartikan kapasitas sebagai kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motivasi, sumber daya, dan kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu organisasi, jaringan kerja atau sektor, dan sistem yang lebih luas, untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu. Dengan demikian kapasitas dapat dimaknai

sebagai kemampuan seseorang dalam melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan. *Capacity building* merupakan kegiatan peningkatan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), sikap (*attitude*), dan perilaku (*behaviour*) sumberdaya manusia. Menurut Grindle (dalam Handoyo dkk, 2018:162), menyatakan bahwa apabila *capacity building* menjadi serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas, maka *capacity building* tersebut harus memusatkan perhatian kepada dimensi pengembangan sumberdaya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan.

Ugwoke (2011:3372-3377), menjelaskan *capacity building* sebagai pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh guru agar dapat berpartisipasi penuh dalam bidang pendidikan. Chukwu (2019) menyatakan bahwa pengembangan profesional atau pengembangan kapasitas adalah pertumbuhan profesional yang dicapai seorang guru sebagai hasil dari memperoleh pengalaman yang meningkat dan memeriksa pengajarannya secara sistematis. Dia lebih jauh berpendapat bahwa itu adalah proses seumur hidup dan bukan hal sekali seumur hidup.

Dalam sistim pendidikan, guru adalah salah satu kekuatan yang paling vital dan strategis sehingga perlu meningkatkan profesionalnya dalam profesi guru secara berkelanjutan. Seorang guru adalah seseorang yang dapat mengajar atau mempengaruhi pengetahuan pada orang lain. Menurut Gimba dalam Ugwoke (2011:3372-3377), seorang guru adalah individu yang terlatih yang dapat mengaktualisasikan potensi pengetahuan yang sudah ada pada siswa dan dapat secara akurat menilai atau mengevaluasi tingkat pencapaian siswa tanpa adanya bias. Hal ini membuktikan bahwa guru dapat menerjemahkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai dengan prinsip-prinsip profesional tertentu. Guru mewakili kekuatan sentripetal di sebagian besar sistim pendidikan. Ada juga konsensus bahwa kinerja mereka terkait erat dengan hasil pendidikan baik untuk peserta didik maupun sistem (Egbo, 2019). Dengan demikian, peningkatan sistem pendidikan di tingkat manapun relatif terhadap perkembangan guru.

Menurut Leithwood dikutip oleh Ugwoke (2011:3372-3377), mengemukakan bagaimana cara membangun kapasitas guru adalah dengan berfokus pada hal-hal:

- 1) Mengembangkan keterampilan bertahan hidup.
- 2) Menjadi kompeten dalam keterampilan dasar mengajar.
- 3) Memperluas fleksibilitas instruksional seseorang.
- 4) Memperoleh keahlian instruksional.
- 5) Berkontribusi pada pertumbuhan profesional rekan kerja.
- 6) Menjalankan kepemimpinan dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Menurut Egbo (2019), dalam membangun kapasitas guru, fokusnya harus pada beberapa bidang yang luas berikut ini: kebijakan, pelatihan, dan pedagogi, pembangunan infrastruktur dan, kesejahteraan dan pemberdayaan guru.

Kualitas kinerja madrasah akan sangat tergantung pada kualitas kinerja yang ditunjukkan oleh individu guru. Danielson dan McGreal (2005:189-200), menyatakan bahwa tenaga pendidik berkualitas atau profesional menjadi jaminan kualitas (*quality assurance*) tidak saja bagi meningkatnya luaran peserta didik sekaligus memastikan tenaga pendidik tetap melakukan pengembangan profesi. UNESCO (2013), menyatakan bahwa kemampuan, komitmen dan kesadaran guru terhadap profesinya sebagai tenaga pendidik sangat diperlukan dan menjadi tanggungjawab madrasah untuk mewujudkannya.

Selain dituntut untuk mampu melaksanakan tugas utama yakni memberikan pembelajaran yang bermutu, seorang guru profesional juga dituntut untuk melakukan peningkatan keprofesionalitas berkelanjutan (*Continous Professional Development* atau CPD). *Teacher Capacity Building* (TCB) merupakan salah satu bentuk CPD guru yang implementasinya dapat berbentuk kegiatan diskusi dan refleksi serta kegiatan penelitian sebagai guru profesional untuk memperbaiki praktik-praktik pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya. Upaya untuk meningkatkan TCB tidak dapat terlaksana hanya dengan mengandalkan komitmen dan motivasi yang dimiliki oleh guru secara individu.

Proses pengembangan TCB seyogyanya lebih terintegrasi dengan kebijakan, pengorganisasian, implementasi dan pengawasan yang tepat. Hal ini

sejalan dengan apa yang disampaikan UNESCO (2013) yang menyatakan bahwa kapasitas individu terkait dengan pemahaman, pengetahuan dan akses informasi dimana seseorang dapat menunjukkan performancenya secara efektif. Hal ini sejalan pula dengan Murray *et al* (2009:456) yang menggambarkan rumusan kapasitas sebagai gabungan antara keahlian, motivasi, dan kesempatan (*Capacity = expertise + motivation + opportunities*).

Dilihat dari segi pengelolaan TCB, pokok permasalahan terletak pada rendahnya kualitas profesionalitas guru di madrasah menengah pertama. Perencanaan TCB yang tidak didukung dengan hasil identifikasi permasalahan terkait dengan profesionalitas guru, pelaksanaan TCB yang tidak sesuai dengan rencana, evaluasi pelaksanaan TCB yang tidak standar, sehingga tidak ditemukan pola TCB standar yang bisa diimplementasikan di lapangan. Rencana untuk TCB di madrasah lebih banyak diserahkan kepada guru secara individu. Jarang sekali satuan pendidikan yang memiliki kebijakan madrasah (*school policy*) sendiri terkait pengembangan TCB. Hal ini diperburuk dengan tidak adanya sistem yang memungkinkan pengawasan terhadap TCB untuk meningkatkan profesionalitas guru di madrasah sehingga lembaga tidak mendapat masukan positif untuk pengembangan TCB.

Dalam konteks pengembangan sumberdaya manusia difokuskan kepada penyediaan pegawai yang profesional dan tenaga teknis. Salah satu kegiatan yang dilakukan dalam upaya menyiapkan pegawai yang profesional dapat dilakukan melalui pendidikan dan latihan (*training*). Dengan demikian *capacity building* merupakan serangkaian kegiatan meningkatkan kemampuan, keterampilan, sikap, perilaku yang berlangsung secara terus menerus dan berkelanjutan dalam rangka mencapai tujuan. *Capacity building* dipandang efektif meningkatkan kinerja baik individu, kelompok, maupun lembaga/organisasi.

Hasil yang diharapkan melalui kegiatan *capacity building* adalah guru mampu membangun komunikasi, motivasi diri, kreativitas, keterampilan memecahkan masalah (*problem solving*) dan pengambilan keputusan (*decision making*) secara cepat dan tepat, serta kemampuan dalam kepemimpinan (*leadership*) dalam menjalankan tugas dengan baik di lingkungan kerjanya.

Berdasarkan pada uraian di atas maka yang dimaksudkan dengan *teacher capacity building* dalam penelitian ini adalah persepsi guru yang merujuk pada serangkaian aktivitas dan inisiatif yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi guru dalam melaksanakan tugas secara efektif. Indikator *teacher capacity building*, yaitu: a) motivasi diri terdiri dari: *capacity building* dapat meningkatkan motivasi diri guru, *capacity building* mampu meningkatkan semangat kerja guru dalam organisasi/lembaga dengan komitmen lembaga yang lebih tinggi, b) kerjasama terdiri dari: *capacity building* mampu menumbuhkembangkan kerjasama guru, *capacity building* mampu menumbuhkembangkan kerjasama antar guru di madrasah, c) kepemimpinan terdiri dari: *capacity building* mampu membangun relasi antara atasan dan bawahan karena adanya, pendelegasian wewenang yang jelas, *capacity building* mampu mendorong sikap keterbukaan manajemen lembaga, d) kreativitas terdiri dari: *capacity building* mampu membangun kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak inovatif, *capacity building* mampu memberi peluang guru memunculkan ide-ide baru hasil dari pemikiran kreatif yang dapat menciptakan solusi dari sebuah masalah yang sedang terjadi.

b. Pentingnya Pengembangan Guru Berkelanjutan

Guru yang diangkat di madrasah telah melalui pelatihan guru prajabatan. Pelatihan wajib untuk pengangkatan guru tersebut disiapkan oleh universitas. Namun, bukan berarti pendidikan guru diakhiri dengan pendidikan prajabatan. Pelatihan prajabatan adalah proses persiapan diri sejak dini dengan pengetahuan dan keterampilan yang akan menjadi prasyarat untuk karir mengajar. Guru yang terlatih harus mampu menerjemahkan dan mentransformasikan teori, pengetahuan dan keterampilan ke dalam praktik. Bagaimana seorang guru dapat mengatasi tantangan ini jika pengembangan diri dan proses pembelajaran berhenti dengan pelatihan guru.

Kemampuan para guru untuk menganalisis materi ajar yang sesuai dengan pedagogi, dan teknologi untuk secara efektif menghasilkan pengetahuan konten pedagogis-teknologis terbatas. Kreativitas mereka akan memudar dan pengajaran akan menjadi tumpul dan membosankan. Tuntutan perubahan kurikulum dan

pengajaran tidak akan terpenuhi. Perubahan kurikulum tanpa perubahan sikap guru yang berperan sebagai pelaksana dan penilai kurikulum tidak akan menghasilkan inovasi pendidikan yang bermakna. Bahkan, masalah akan menjadi lebih buruk karena interpretasi yang salah dan pembentukan kepercayaan guru terhadap kurikulum akan mengakibatkan perubahan arah kurikulum yang salah.

Dalam konteks ini, kepercayaan guru mengacu pada asumsi, nilai, dan harapan yang diterima begitu saja yang menjadi dasar bagi keputusan dan tindakan yang sedang berlangsung yang diambil dalam situasi pengajaran dan perencanaan kurikulum yang masuk akal yang diasumsikan secara tidak reflektif, meskipun bertindak dan berpikir dapat bergantung pada mereka (Werner, 1981).

Keyakinan guru memengaruhi cara seseorang berpikir atau bertindak berdasarkan apa yang diterima sebagai kebenaran. Suatu konsep pendidikan dapat diartikan berbeda dengan keyakinan seseorang. Fenomena ini dominan di kalangan guru yang kurang terlibat dalam proses pembangunan berkelanjutan. Misalnya, miskonseptualisasi dan salah tafsir konsep akan menyebabkan penggunaan pendekatan pengajaran yang tidak tepat. Beberapa orang memiliki asumsi bahwa "... konstruktivisme berpusat pada siswa dan berada di sisi berlawanan dari kontinum dari pengajaran yang berpusat pada mata pelajaran atau yang berpusat pada guru" (Gordon, 2009). Pada kenyataannya, "kelas konstruktivis adalah kelas yang ada keseimbangan antara pembelajaran yang diarahkan guru dan siswa dan membutuhkan guru untuk mengambil peran aktif dalam proses pembelajaran, termasuk pengajaran formal" (Gordon, 2009).

Pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan di kalangan guru merupakan kebutuhan dan kebutuhan bagi setiap individu. Guru yang berhenti belajar setelah pelatihan prajabatan mereka akan gagal memenuhi peran mereka secara efektif. Guru lebih cenderung menggunakan penalaran dan tindakan pedagogis yang bersifat teknis daripada reflektif. Situasi yang paling disayangkan adalah para guru menjadi "tahan dari pengalaman mereka sendiri". Ini adalah kecenderungan untuk mengulang secara teknis, tahun demi tahun, pengalaman, pendekatan, pengetahuan dan keterampilan yang sama yang dikumpulkan dan dipraktikkan di awal karir mereka tanpa mencerminkan dan berinovasi ajaran

mereka berdasarkan perubahan dan perkembangan saat ini (Omar dan Khuan, 2005).

Guru-guru tersebut tidak mampu menghasilkan siswa yang kreatif, kritis dan inovatif meskipun telah dilakukan perubahan kurikulum agar sesuai dengan tuntutan zaman. Menurut Shulmen (1987), “mengajar adalah proses penalaran dan tindakan pedagogis yang melibatkan kebutuhan guru untuk menangkap, menyelidiki, dan memahami suatu ide, untuk mengubahnya dalam pikirannya, melihat banyak sisi darinya. Kemudian ide tersebut dibentuk atau disesuaikan hingga pada gilirannya dapat ditangkap oleh siswa. Dia lebih lanjut menyatakan bahwa guru juga perlu mengembangkan pengetahuan strategis untuk menghadapi situasi pengajaran yang bermasalah dan ambigu dan membangun kebijaksanaan praktik.

Hal ini menyebabkan beberapa konsep inovatif dalam perubahan kurikulum kembali ke praktik semula. Adanya guru yang tidak kreatif dan tidak peka terhadap tuntutan perubahan memberikan dampak yang serius bagi perkembangan siswa baik pada ranah kognitif maupun ranah lainnya. Ini tidak mungkin untuk hasil belajar siswa yang dihasilkan dari ajaran guru tersebut untuk mencapai kurikulum yang diubah bertujuan untuk memenuhi pembangunan sumberdaya manusia negara saat ini dan di masa depan.

Selain itu, kurangnya komitmen terhadap profesi juga mendorong guru untuk mengambil jalan pintas dan mengambil sikap lesu dalam tugas sehari-hari di kelas. Wan Mohd Zaid (2009) menyebutkan bahwa fenomena ini akan menghasilkan siswa dengan “kelumpuhan yang dipelajari”. Ia menegaskan bahwa Learned Paralysis dapat dihasilkan oleh proses kelas yang didominasi guru karena sejumlah faktor yang bekerja pada guru. Konsekuensinya, perilaku guru dalam proses pembelajaran di kelas dapat menjadi tidak sesuai dalam arti pedagogis, sehingga menghasilkan proses satu arah dalam situasi belajar mengajar sehingga menimbulkan keteraturan guru berbicara, siswa mendengarkan.

Pengelolaan TCB yang dilakukan madrasah yang meliputi: a) perencanaan (*plan*) b) pelaksanaan (*do*) c) evaluasi (*check*) d) tindak lanjut (*action*) untuk menjamin keberlangsungan TCB diperlukan sistem penjaminan mutu (*quality Assurance*) dari TCB itu sendiri yang meliputi: a) lembaga yang ditunjuk untuk

menjamin mutu TCB; b) instrumen yang digunakan untuk menjamin mutu c) mekanisme penjaminan mutu; d) penggunaan *feedback* dari hasil penjaminan mutu; dan e) *follow up* penjaminan mutu. Sedangkan dampak dari TCB ini yang meliputi: a) dampak terhadap diri guru (*teacher professionalism*); b) dampak terhadap mutu pembelajaran (*learning quality*); dan c) dampak terhadap mutu madrasah (*school quality*).

Proses pengembangan guru yang berkelanjutan merupakan strategi untuk mempertahankan dan meningkatkan komitmen, serta untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi guru. Pertanyaannya, siapa yang harus menjadi pemrakarsa upaya ini? Apakah peran dan tanggungjawab ini harus ditangani sepenuhnya oleh para guru melalui praktik *self-directed learning*? Tanpa menafikan komitmen guru dalam hal ini, perlu ditinjau kembali peran kepemimpinan madrasah. Apa peran kepala madrasah dalam membangun lingkungan belajar guru yang berkelanjutan dan efektif? Pantaskah kepala madrasah menghabiskan sebagian besar waktunya untuk pekerjaan manajerial yang bersifat teknis?.

Madrasah saat ini, kepala madrasah lebih bertanggungjawab atas keberhasilan siswa membuat kepemimpinan madrasah menjadi lebih kritis (Levine, 2005). Kepala madrasah adalah individu terbaik yang diposisikan di dalam madrasah untuk mengevaluasi kurikulum dan proses evaluasi (Parkay *et al.*, 2010). Kepemimpinan madrasah harus berubah dari terlalu fokus pada tugas-tugas manajerial yang bersifat teknis menjadi kurikulum dan pengajaran. Penekanan pada aspek teknis harus diimbangi dengan aspek instruksional. Helinger (2005), menekankan bahwa situasi ini mengharuskan kepala madrasah untuk terlibat secara mendalam dalam program pengajaran madrasah untuk memastikan guru melaksanakan pengajaran dan pembelajaran yang efektif. Jika kepala madrasah mengambil peran sebagai pemimpin instruksional dengan serius, mereka harus membebaskan diri dari tugas-tugas birokrasi dan memfokuskan upaya mereka untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran (Jenkins, 2009).

Meskipun tujuan peran ini telah dibahas secara luas dan tuntutanannya diakui secara profesional, masih banyak yang harus dilakukan dalam hal implementasi. Menurut Stronge (2006), dari semua tugas yang dilakukan oleh sebagian besar

kepala madrasah, ditemukan bahwa hanya sepersepuluh yang dialokasikan untuk kepemimpinan instruksional. Beberapa alasan yang diberikan adalah kurangnya pelatihan, kendala waktu, terlalu banyak kertas kerja dan persepsi masyarakat mengenai peran kepala madrasah lebih condong ke administrator (Fullan, 2001).

Sangat menarik untuk dicatat bahwa kecenderungannya adalah keinginan yang besar bahwa kepala madrasah mengambil peran penting sebagai pemimpin instruksional. Ini akan menjadi tugas berat meyakinkan kepala madrasah untuk melepaskan citra mereka sebagai manajer-administrator dan mengambil peran pemimpin instruksional. Umumnya, kepala madrasah tidak melihat diri mereka sebagai pemimpin instruksional dan banyak yang berkeyakinan bahwa segala sesuatu yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran sebaiknya diserahkan kepada guru (Phillips, 2003).

Studi terbaru oleh Grigsby *et. al.*, (2010), menunjukkan bahwa tingkat perubahan pengalaman kepemimpinan instruksional belum sepenuhnya tercapai meskipun telah terjadi peningkatan akuntabilitas kepala madrasah, hanya kepala madrasah dasar dalam penelitian ini yang memberikan bukti tentang filosofi kepemimpinan yang lebih kontemporer di kurikulum dan pengajaran. Berdasarkan data wawancara, prinsip-prinsip ini menunjukkan keseimbangan yang lebih baik antara kepemimpinan manajerial dan instruksional pada level ini.

Apresiasi yang mendalam dan praktik kepemimpinan instruksional yang luas akan memungkinkan kepala madrasah berhasil mengembangkan kapasitas guru dalam aspek belajar mengajar. Definisi yang berbeda dari kepemimpinan instruksional telah diberikan dan dapat ditemukan dalam literatur terbaru. Kepemimpinan instruksional melibatkan tugas-tugas tradisional seperti menetapkan tujuan yang jelas, mengalokasikan sumber daya untuk pengajaran, mengelola kurikulum, memantau rencana pelajaran, dan mengevaluasi guru (Lashway, 2000).

Saat ini kepemimpinan instruksional mencakup keterlibatan yang jauh lebih dalam dalam "teknologi inti" pengajaran dan pembelajaran, memberikan pandangan yang lebih canggih tentang pengembangan profesional, dan menekankan penggunaan data untuk membuat keputusan (Deborah, 2002). *National Association of Elementary School Principals* (NAESPS) membingkai

kepemimpinan instruksional dalam istilah “memimpin komunitas belajar”. Dalam pandangan NAESPS, pemimpin instruksional memiliki enam peran: menjadikan pembelajaran siswa dan orang dewasa sebagai prioritas; menetapkan harapan yang tinggi untuk kinerja; mengarahkan konten dan instruksi ke standar; menciptakan budaya belajar berkelanjutan untuk orang dewasa; menggunakan berbagai sumber data untuk mengakses pembelajaran; dan mengaktifkan dukungan masyarakat untuk keberhasilan madrasah (Asosiasi Nasional Kepala Madrasah Dasar, 2001). Ada beberapa tindakan penting yang harus dilakukan kepala madrasah, kepada para guru, antara lain memberi saran, memberikan umpan balik, mencontohkan instruksi yang efektif, meminta pendapat, mendukung kolaborasi, memberikan kesempatan pengembangan profesional, dan memberikan pujian untuk pengajaran yang efektif.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Teacher Capacity Building*.

Menurut Sujanto (2012:89) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi *teacher capacity building* dalam peningkatan kinerja guru dapat dijelaskan seperti berikut ini:

1) Kompetensi Guru

Sumber Daya Manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi yang disebut personil, tenaga kerja, karyawan atau potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan potensi yang merupakan aset yang berfungsi sebagai modal dalam organisasi.

2) Kepemimpinan Kepala Madrasah.

Kepemimpinan kepala madrasah yaitu pengaruh yang diberikan oleh kepala madrasah untuk melakukan satu usaha demi mencapai tujuan yang telah direncanakan, pengaruh ini diberikan kepada guru untuk mencapai hasil pembelajaran yang optimal kepada peserta didik. Menurut Mulyasa (2007:25) mengatakan bahwa kepala madrasah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan

seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh kepada orang lain serta mempunyai peran dan tugas dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

3) Motivasi Kerja Guru.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Menurut Arifin (2003:58), pimpinan perlu melakukan motivasi bawahannya adalah karena alasan: 1) untuk mengamati dan memahami tingkah laku bawahan; 2) mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku bawahan; dan 3) memperhitungkan, mengawasi, dan megubah serta mengarahkan tingkah laku bawahan. Dalam kutipan Hasibuan (2008:162-163) Mc. Clelland mengemukakan teorinya yaitu Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory atau Teori Motivasi Berprestasi Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena dorongan oleh : (1) kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat, (2) harapan keberhasilannya, dan (3) nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

4) Sarana dan Prasarana Pendukung Belajar Mengajar

Sarana dan prasarana yang diperlukan dalam pelaksana tugas atau pekerjaan layanan sangat penting sebagai pendukung proses belajar mengajar. Sarana ini meliputi peralatan, perlengkapan, alat bantu dan fasilitas yang melengkapi seperti fasilitas komunikasi. Menurut Suryadi (1995:89) menyatakan bahwa sarana dan prasarana dalam PBM yang baik akan mendukung efektifitas jalannya kegiatan dalam suatu organisasi, sehingga akan meningkatkan kinerja guru dan keberhasilan prestasi belajar siswa. Selanjutnya menurut Engkoswara (2007:90) mengemukakan sarana dan prsarana dalam pembelajaran sangat diperlukan disetiap lingkungan pendiddikan untuk pendukung pembelajaran agar lebih efektif dan efisien demi tercapainya suatu tujuan organisasi. Berdasarkan pendapat di atas, disimpulkan bahwa Kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor lain seperti kompetensi guru, kepemimpinan kepala madrasah, motivasi kerja

guru dan sarana dan prasarana dalam PBM yang baik mendukung efektifitas kegiatan dalam suatu organisasi.

4. School Culture

Tantangan pendidikan di abad 21 ini sangat besar dan kompleks, baik yang menyangkut dengan kurikulum, pendekatan pembelajaran, guru, siswa, dan lain sebagainya. Dari berbagai tantangan tersebut, aspek terpenting yang selalu berhadapan langsung dengan kompleksitasnya masalah tersebut adalah guru. Banyaknya masalah yang dihadapi guru dapat membawa kondisi di mana sikap mental guru menjadi terbebani. Karena itulah membangun *school culture* (budaya madrasah) menjadi sangat penting.

a. Konsep School Culture

Kata Culture diadaptasi dari bahasa Latin Colere (dengan kata dasar “Calo” yang artinya menggarap tanah, mengolah tanah atau merawat lahan dan memelihara hewan ternak. Artinya Budaya adalah suatu produk dari budi dan atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, mampu diterima sebagai suatu perilaku yang beradab. Adapun arti dari organisasi, mengandung arti sebagai suatu kesatuan yang memiliki kemungkinan masyarakat mewujudkan suatu tujuan yang tidak mungkin diwujudkan secara individu ataupun perorangan. Artinya tingkah laku organisasi adalah mewujudkan target organisasi yang disepakati secara bersama.

Salah satu definisi budaya madrasah yang paling jelas adalah dari Gary Phillips (2013), memberikan beberapa ciri *school culture* sebagai kepercayaan, sikap, dan perilaku yang menjadi ciri madrasah dalam hal: (a) bagaimana orang memperlakukan dan merasakan satu sama lain, (b) sejauhmana orang merasa ada di dalamnya dan dihargai, serta munculnya kebiasaan yang menunjukkan sikap kolaborasi dan kolegialitas. Kebanyakan madrasah tidak mampu memunculkan karakteristik ini, sebaliknya tergantikan oleh sikap individualistik dan berjalan sendiri dalam mencapai tujuan madrasah. tentu kondisi sangat tidak baik dan tidak mendukung tercapainya pencapaian visi misi madrasah secara efektif.

Di dalam suasana *school culture* sebaiknya kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengatasi masalah-masalah yang muncul dengan

cara meningkatkan kualitas lingkungan kerja. Banyak guru merasa bahwa suara mereka tidak pernah terdengar dan bahwa komunikasi di seluruh madrasah kurang, hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah kurang memberikan ruang kepada guru bekerjasama. Budaya Madrasah jarang dibahas karena banyak tuntutan dan tantangan yang ada setiap hari.

Heckman (1993 dalam Tylor, 2011:16), “*school culture lies in the beliefs of the teachers, students, and principals of the school.*” Maksudnya budaya madrasah terletak pada kepercayaan para guru, siswa, dan kepala madrasah sebagai subjek yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan.

Karakteristik suatu madrasah yang mengembangkan *school culture* dapat diidentifikasi dengan jelas. Menurut Taylor (2011:21-22), karakteristik *school culture* adalah mampu mengedepankan komponen-komponen madrasah untuk bekerjasama, antara lain:

- 1) *Keterlibatan siswa*: tentukan tingkat keterlibatan setiap siswa dalam pembelajaran di kelas.
- 2) Berkolaborasi untuk menentukan dan memprioritaskan tantangan dan peluang.
- 3) Kepala madrasah dan guru bekerja sebagai tim untuk menyuarakan aspek positif dan negatif madrasah melalui kegiatan wawancara, survei, dan kegiatan kelompok.
- 4) Tetapkan tujuan. Tetapkan tujuan untuk meningkatkan *school culture* sehingga sesuai dengan visi misi yang ditetapkan.
- 5) Perencanaan Tindakan. Tentukan rencana aksi untuk setiap tujuan melalui visi bersama dan komunikasi yang kuat.
- 6) Menilai sikap. Menilai sikap diri sendiri dan sesama guru menjadi sangat penting untuk saling mengisi dan memperbaiki.
- 7) Libatkan keterbukaan. Menentukan kesediaan untuk mencoba hal-hal baru, berikan masukan masalah, adaptif terhadap perubahan yang terjadi, sebaliknya bersedia keluar dari zona nyaman.

Menurut Çelikten dalam Adem & Karaduman (2021:99), menyatakan bahwa, “*school culture is composed of all the values, implementations and beliefs*

shared among people present at school.” Sedangkan Balci (2011), “*has stated that traditions coming from the past of the school, knowledge of those who are at school and the reciprocal communication of them with each other play a role in the formation of school culture.*” Berdasarkan dua pendapat tersebut yang dimaksud dengan *school culture* adalah semua nilai, implementasi dan kepercayaan yang dibagikan di antara orang-orang yang hadir di madrasah. di mana *school culture* dibentuk berdasarkan pada tradisi-tradisi yang berasal dari masa lalu madrasah, pengetahuan tentang mereka yang berada di madrasah itu, dan komunikasi yang terjadi secara timbalbalik satu sama lain.

School culture terbentuk karena pengalaman hidup semua warga madrasah dengan beragam latarbelakang yang mengiringinya. Proses pembentukan itu berlangsung secara terus menerus. Sikap dan perilaku manajemen madrasah, guru, siswa, dan staf madrasah dianggap memiliki kontribusi besar pada pembentukan budaya madrasah ini. Hal ini sejalan dengan Basaran (2014), menyatakan: “*Culture includes all products, institutions, customs and traditions, attitudes and behaviors emerging as a result of the relations and interactions shared among people living in a society; in other words, culture consists of all beliefs and purposes.*” Budaya mencakup semua produk, institusi, adat istiadat dan tradisi, sikap dan perilaku yang muncul sebagai hasil dari hubungan dan interaksi satu sama lain. Dengan kata lain, budaya terdiri dari semua keyakinan dan tujuan.

Sebagian besar studi yang dilakukan terhadap *school culture* berfokus pada perubahan dan meningkatkan madrasah. Para ahli bersepakat bahwa memahami *school culture* adalah prasyarat yang lebih efektif untuk mencapai tujuan (Deal, 1985; Deal & Peterson, 1990; efektivitas pemindahan pengetahuan Hoy & Miskel, 2013; Metz, 1986; Rossman, *et al.*, 1988).

Menurut Özdemir (2012), *school culture* adalah keseluruhan nilai, kepercayaan, dan norma yang berasal dari luar ke madrasah. Colley (1999), juga mempertimbangkan *school culture* sebagai struktur yang menggabungkan berbagai komponen madrasah misalnya siswa, guru, administrasi madrasah, dan orangtua. Pimpinan madrasah menumbuhkan *school culture* yang berdampak pada

prestasi siswa (Marzano *et al.*, 2005). *School culture* mewakili nilai-nilai bersama, keyakinan, pola perilaku, dan hubungan di madrasah (Valentine, 2006).

Berdasarkan meta-analisis yang dilakukan Marzano *et al.*, (2005), menjelaskan perilaku pemimpin yang berhubungan langsung dengan budaya madrasah antara lain: (a) mempromosikan kohesi di antara staf, (b) mempromosikan rasa sejahtera, (c) mengembangkan dan pemahaman tujuan di antara staf, dan (d) mengembangkan visi bersama (Marzano *et al.*, 2005;48). Schein (2010), menjelaskan budaya sebagai kelompok perilaku, emosional, dan pembelajaran kognitif berkelanjutan dari waktu ke waktu. Pemimpin mempengaruhi budaya organisasi melalui keyakinan dan asumsi tertanam mereka yang mempengaruhi bagaimana orang-orang dalam organisasi mereka memahami, berpikir, merasakan, dan berperilaku (Schein, 2010). *School Culture the shared values, beliefs, patterns of behavior, and relationships in the school* (Valentine, 2006).

Sebagai sebuah sistem, *school culture* dibentuk oleh faktor-faktor yang melekat dalam proses pendidikan, dan saling berkaitan satu dengan lainnya. Karena itu, *school culture* dalam praktiknya sangat dipengaruhi oleh teori belajar sosiokultural. Menurut teori belajar sosiokultural bahwa individu belajar melalui interaksi dan pertukaran dengan orang lain (Cruse, 2021:9-10). Teori belajar sosiokultural mengasumsikan bahwa belajar berkembang dalam konteks sosial dan berkembang melalui partisipasi kelompok dan interaksi daripada perolehan pengetahuan individu (Gallucci, dalam Cruse, 2021:9-10). Orang-orang membantu orang lain dalam belajar, dan tim atau komunitas berkembang melalui proses sosial (Higgins *et. al.*, 2011; Stein & Colburn, 2008). Interaksi sosial adalah asal dan inti pembelajaran. Arah perkembangan proses berpikir bukan dari individu ke sosial, melainkan dari sosial ke individu (Vygotsky, 1986). Dialog dan interaksi memfasilitasi konstruksi makna (Saphier *et al.*, 2008). Vigotsky (1986) menjelaskan pembelajaran sebagai proses budaya tertanam di mana wacana dan otentik interaksi memainkan peran penting dalam penciptaan dan perolehan makna bersama (Murphy *et.al.*:2009). Landasan ini menekankan pentingnya menjalin relasi dan membangun koneksi di kelas dan di luar kelas.

b. Membentuk *School Culture*

Seperti yang telah diuraikan di bagian di atas, ada literatur untuk mendukung *school culture* madrasah, serta memberikan perspektif tentang dampak *school culture* terhadap seluruh proses pembelajaran dan komunitas madrasah. Dengan mengetahui bagaimana budaya dapat dibentuk, kepala madrasah dapat melakukannya menyesuaikan dengan arah yang mereka inginkan dari *school culture* itu. Arah maupun tujuan madrasah yang akan semoga mendapat dukungan yang sangat besar untuk semua pemangku kepentingan, dengan penekanan besar pada prestasi akademik siswa.

Peterson (2002) dikutip Johns & Klein (2020:16), dalam tulisannya berjudul Meningkatkan Budaya Madrasah: Rekulturasi Madrasah di mana ia menggambarkan budaya sebagai persona madrasah yang terdiri dari kepercayaan, norma, simbol, ritual, dan cerita (Peterson, 2002). Selain itu, budaya merupakan norma dan kesempatan sekaligus harapan (tujuan) yang tidak tertulis dari komunitas madrasah yang berlangsung secara terus menerus.

Sejalan dengan definisi *school culture* di atas, dasar-dasar itu menjadi pilar yang dapat membantu membangun *school culture* yang positif untuk semua komunitas madrasah. Pilar ini termasuk pengembangan profesionalista bagi guru, dan masyarakat belajar (Peterson, 2002). Dengan mengetahui budaya, pimpinan madrasah dapat mempelajari sejarah madrasah dan/atau mendapatkan gambaran terkini tentang bagaimana *school culture* itu mendukung visi dan misi madrasah (Peterson, 2002). Bersama dengan penilaian budaya, dapat dilakukan melalui mengajukan pertanyaan komunitas madrasah, melakukan survei, atau bahkan melakukan *focus grup discussion*. Setelah penilaian berlangsung, pemimpin madrasah kemudian dapat mulai membentuk *school culture* yang diinginkan.

Peterson (2002), menegaskan ketika madrasah yang memiliki pengembangan profesional dan pembelajaran siswa yang didukung oleh budaya yang kuat dan positif, dapat menjadi madrasah-madrasah itu sebuah komunitas di mana semua siswa belajar dari guru, yang semuanya membuat perbedaan (Peterson, 2002). Ketika ada budaya yang kuat, kesempatan belajar bagi siswa (seperti serta guru) menjadi yang paling optimal, sehingga menghasilkan kesuksesan untuk semua (*When there is a strong culture, the learning opportunity*

for students (as well as teachers) becomes the most optimal, resulting in success for all).

Saat pemimpin madrasah membentuk kembali atau bahkan membangun budaya madrasah baru, itu berarti telah terjadi perubahan terjadi perubahan yang baru lagi. Dengan perubahan ini, penting bagi para kepala madrasah untuk mengikuti langkah-langkah untuk memastikan kemudahan rangkaian tindakan dengan penerapan bentuk atau bangunan budaya tersebut. Jika hal itu dapat dilakukan, maka lakukanlah perubahan itu.

Ada lima langkah menuju kepemimpinan yang lebih baik yang bermanfaat untuk digunakan saat memulai perubahan semacam itu (Scisco, McCauley, Brittain, Leslio, & Elsy, 2014). Mereka menekankan lima langkah itu digunakan sebagai panduan dalam menerapkan proses perubahan. Langkah-langkah itu membantu siapa saja yang melakukan perubahan mengidentifikasi bagaimana arah tujuan harus difokuskan, membantu menciptakan tujuan yang berhasil, membantu membuat rencana untuk mencapai tujuan, memahami cara mengatasi hambatan, dan memastikan tindakan yang benar. Lima langkah yang dimaksudkan di atas akan memungkinkan para kepala madrasah untuk menyusun dan merumuskan tujuan yang diinginkan termasuk *school culture*.

Kepala madrasah pertama-tama harus mengidentifikasi kebutuhan terbesar untuk perubahan itu. Hal ini antara lain berdampak pada peningkatan tingkat kelulusan. Madrasah harus memberi perhatian yang besar dalam hal ini, agar madrasah tidak hanya mampu meningkatkan kelulusan secara kuantitas tetapi harus dibarengi dengan kualitas yang baik. Karena itu, kepala madrasah penting melakukan supervisi akademik kepada para guru untuk meningkatkan proses pembelajaran. Selain itu, kepala madrasah juga dapat melakukannya dengan menerapkan bimbingan belajar kepada para siswa, dan bekerjasama secara intensif kepada para orangtua untuk mencari solusi terbaik atas masalah-masalah yang dihadapi seluruh siswa maupun madrasah. Membangun komunikasi dengan para orangtua menjadi penting, baik secara personal maupun mengundangnya bersama-sama hadir di madrasah.

Strategi menyediakan informasi yang akan membantu madrasah mendiagnosa dan membentuk *school culture*, meninjau peran kepemimpinan dan

struktur dalam organisasi sehubungan dengan pengambilan keputusan, dan memastikan stabilitas dengan dukungan perbaikan yang berkelanjutan (Kruse & Louis, 2009). Kepala madrasah bisa menciptakan *school culture* yang berkelanjutan dengan memastikan adanya pembelajaran yang terorganisir dan guru profesional yang secara otomatis dapat melahirkan kepercayaan untuk memberi dampak positif pada pengajaran dan pembelajaran di madrasah itu (Kruse & Louis, 2009). Jenis *school culture* ini juga akan berdampak besar kerjasama antara guru dan staf, administrator, siswa, orangtua/wali, dan komunitas madrasah.

Cara lain untuk membentuk *school culture* adalah dengan menata budaya-budaya yang telah ada sebelumnya. Gruenert & Whitaker dalam bukunya berjudul *School Culture Rewired: How to Define, Assess, and Transform It*, mendeskripsikan bahwa kepala madrasah dapat memastikan *school culture* madrasah sehingga tepat untuk mengambil keputusan.

Terbentuknya budaya di dalam organisasi ditentukan oleh banyak penyebab. Seperti yang dikatakan oleh Robbins (2008:592) bahwa aspek-aspek yang memberi pengaruh kepada budaya organisasi adalah:

- 1) Inisiatif personal (*Individual Initiative*) yaitu level tanggung jawab dan rasa mandiri yang dimiliki setiap personal.
- 2) Toleransi konsekuensi (*risk tolerance*) adalah level resiko yang boleh atau bisa jadi ditanggung oleh personilnya untuk mendukung mereka lebih agresif, inovatif dan berani menanggung resiko.
- 3) Integrasi (*integration*) adalah level satuan-satuan kerja dalam organisasi yang memberikan dorongan untuk melakukan operasi dalam koordinasi yang baik.
- 4) Support manajemen (*management support*) yaitu level keterbukaan dalam komunikasi, bantuan dan dukungan yang disiapkan manajemen kepada unit tugas yang dipimpinnya.
- 5) Pengawasan (*control*) yaitu beberapa aturan atau peraturan dan sejumlah pengawasan yang dipakai untuk mengontrol dan mengamati tingkah laku pekerja.

- 6) Identifikasi (*identify*) yakni level mendeteksi diri tiap kader dalam organisasi secara total lebih dari grup tugas atau bidang profesi masing-masing.
- 7) Sistem apresiasi (*reward system*) merupakan level pembagian dan apresiasi (peningkatan upah, kenaikan jabatan) sesuai dengan performa karyawan sebagai anti-klimaks dari senioritas, anak masyarakat dan lain-lain.
- 8) Toleransi kepada konflik (*conflict tolerance*); adalah level toleransi kepada pertikaian dan sanggahan keterbukaan yang timbul pada organisasi.
- 9) Pola komunikasi (*communication patterns*) adalah level pembatasan komunikasi dalam organisasi yang cocok dengan otoritasi pada hirarki formal.

Berdasarkan penjelasan di atas maka yang dimaksudkan dengan *social culture* dalam penelitian ini merujuk pada seperangkat nilai, norma, kepercayaan, kebiasaan, dan praktik yang dimiliki oleh kelompok sosial tertentu dan bagaimana hal-hal ini mempengaruhi perilaku individu dan interaksi sosial dalam kelompok tersebut. Indikator *school culture*, yaitu: 1) menerapkan kepemimpinan kolaboratif; 2) terjadi kolaborasi antar sesama guru; 3) memiliki kesatuan tujuan; 4) adanya profesional pengembangan bagi guru; 5) dukungan kolegal; dan 6) kemitraan belajar.

B. Penelitian Relevan

Penelitian yang baru sifatnya mendukung, menolak atau memiliki sudut pandang yang berbeda dengan penelitian sebelumnya. Untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap hal-hal yang sama dan untuk bahan pertimbangan, maka penulis memaparkan beberapa hasil penelitian sebelumnya, yaitu:

Penelitian mengenai *ethical leadership* (kepemimpinan etis) lebih banyak berfokus pada keluaran berupa sikap positif karyawan, seperti kepuasan pada pemimpin, kepuasan kerja, dedikasi kerja karyawan, komitmen afektif dan normatif, serta kepercayaan. Selain itu kepemimpinan etis ditemukan berhubungan negatif dengan sinisme (Brown *et al.*, 2005; Den Hartog & De

Hoogh 2009; Hassan *et al.*, 2013; Kalshoven & Boon 2012; Kalshoven *et al.*, 2011; Neubert *et al.*, 2009).

Selain itu, beberapa peneliti lain juga mencoba untuk menguji pengaruh kepemimpinan etis pada perilaku karyawan. Seperti misalnya, kepemimpinan etis berhubungan negatif dengan penyimpangan baik individu maupun kelompok. Lebih lanjut, penelitian menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan etis pada *effort*, kinerja, dan efektivitas karyawan baik pada level individu maupun kelompok (Piccolo *et al.*, 2010; Walumwa, *et al.*, 2011). Wu & Wang (2015), menyatakan bahwa kepemimpinan etis tidak hanya dapat meningkatkan kinerja tugas karyawan tetapi juga mempromosikan perilaku peran ekstra yang melebihi peran utama karyawan.

Berbagai studi sebelumnya berhasil menemukan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan beretika terhadap setidaknya tujuh belas konstruk lain. Ketujuh belas konstruk itu adalah: perilaku etis (Avey *et al.*, 2011; Lu *et al.*, 2014; de Lara *et al.*, 2014), intensi berperilaku etis (Ajzen *et al.*, 1980; dalam Choo *et al.*, 2004), iklim etis (Lu *et al.*, 2014), *self-efficacy* (Chughtai, 2015), otonomi pekerjaan (Chughtai, 2015), sifat kehati-hatian (Walumba *et al.*, 2012), perilaku yang berorientasi hubungan (Mahsud *et al.*, 2010), kualitas pertukaran pemimpin-anggota (Mahsud *et al.*, 2010; Tumasjan *et al.*, 2011), hubungan pelanggan (Zheng *et al.*, 2011; Weng, 2014), intensi untuk keluar/tinggal (Ruiz-Palomino *et al.*, 2013), kepuasan kerja (Palanski *et al.*, 2014; Yang, 2014; Ruiz-Palomino *et al.*, 2013; Kim *et al.*, 2011), kesejahteraan karyawan (Yang, 2014), kemauan untuk melaporkan permasalahan (Kim *et al.*, 2011), kemauan untuk merekomendasikan organisasi (Ruiz-Palomino *et al.*, 2013), kepercayaan terhadap organisasi (Chughtai *et al.*, 2015; Engelbrecht *et al.*, 2015; Engelbrecht *et al.*, 2014), komitmen afektif (Ruiz-Palomino *et al.*, 2013; Kim *et al.*, 2011), dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan (Engelbrecht *et al.*, 2015).

Penelitian sebelumnya mengidentifikasi beberapa aspek inti dari pengaruh kepemimpinan etis pada *voice behavior* (Walumba & Schaubroeck, 2009; Avey *et al.*, 2012). Kepemimpinan etis memberikan isyarat penting pada karyawannya mengenai perilaku yang tepat secara normatif melalui tindakan etis personal dan mempromosikan tindakan etis tersebut kepada karyawan. Lebih lanjut, karena

komitmennya pada komunikasi dua arah dan mendengarkan karyawan, kepemimpinan etis juga memberdayakan karyawan untuk melakukan *voice behavior*. Pernyataan ini sejalan dengan teori pembelajaran dan pertukaran sosial (Walumba & Schaubroeck, 2009; Avey *et al.*, 2012). Peneliti merekomendasikan untuk lebih mengeksplorasi mekanisme pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior* (Walumba & Schaubroeck 2009; Huang & Paterson 2014, Yuntou Bai *et al.*, 2016).

Tu & Lu (2016), menyatakan bahwa penelitian tentang kepemimpinan etis dan perilaku peran ekstra masih belum secara luas mengeksplorasi kondisi batas yang mungkin dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan etis pada peran ekstra. Kendati cara karyawan memandang organisasi adalah salah satu penyebab karyawan melakukan *voice*, namun *voice behavior* sebagai peran ekstra merupakan perilaku yang promotif dan menantang membutuhkan keahlian khusus dan kemampuan kognitif untuk mendeteksi dan mendiagnosis potensi masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dan menghasilkan saran untuk perbaikan.

Penelitian empiris memberikan dukungan untuk gagasan ini, seperti misalnya, beberapa penelitian yang termasuk eksperimental, menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan etis seperti keterbukaan dan kepercayaan berhubungan positif dengan identifikasi organisasional (DeCremer, Brebels, & Sedikides, 2008; McAllister, 1995; Sluss & Ashforth, 2008; Smith, Thomas, & Tyler, 2006). Identifikasi organisasional dirasa penting karena karyawan yang mengidentifikasi diri dengan organisasi melalui penemuan identitas sosial mereka akan melihat kepentingan organisasi sebagai kepentingan mereka (Ashforth & Mael, 1989; Ellemers *et al.*, 2004; Van Knippenberg, 2000 dalam Choi *et al.*, 2014). Selain itu, karyawan juga akan termotivasi untuk secara sukarela berperilaku untuk kepentingan kinerja organisasi (Choi *et al.*, 2014). *Voice behavior* merupakan perilaku peran ekstra yang bermanfaat untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (Morrison, 2011). Karena *voice behavior* dimaksudkan untuk membantu keberhasilan organisasi, pengikut yang teridentifikasi dengan organisasi lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku tersebut.

Banyak studi yang telah membuktikan peran penting etika dalam bisnis. Konsep etika banyak memperoleh perhatian kalangan akademisi maupun praktisi bisnis, terutama konsep kepemimpinan beretika (*ethical leadership*). Secara khusus, konsep kepemimpinan beretika banyak mendapat sorotan mengingat perannya yang signifikan dalam pengelolaan sebuah organisasi bisnis. Beberapa peneliti yang telah mengkaji konsep kepemimpinan beretika dalam beragam organisasi bisnis di antaranya Avey *et al.* (2011), Chughtai *et al.* (2015), Chughtai (2015), de Lara (2014), Engelbrecht *et al.* (2014), Engelbrecht *et al.* (2015), Kim *et al.* (2011), Lu *et al.* (2014), Mahsud *et al.* (2010), Palanski *et al.* (2014), Ruiz-Palomino *et al.* (2013), Ruiz-Palomino *et al.* (2014), Tumasjan *et al.* (2011), Walumba *et al.* (2012), Weng (2014), Yang (2014), dan Zheng *et al.* (2011). Beberapa penelitian, misalnya, telah berhasil menemukan bahwa perilaku kepemimpinan beretika dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Toor & Ofori, 2009), kemauan untuk melaporkan permasalahan kepada atasan (Chughtai *et al.*, 2014), dan mendorong peningkatan kinerja (Piccolo *et al.*, 2010; Walumba *et al.*, 2011; dalam Chughtai, 2015: 93).

Kepemimpinan beretika juga menentukan dalam peningkatan kinerja, karena mampu mendorong interaksi efektif di antara pimpinan dan bawahan dengan menekankan pada perilaku beretika di tempat kerja (Engelbrecht *et al.*, 2015:2-3). Kepemimpinan seperti ini melibatkan karyawan dalam prosedur pengambilan keputusan, serta mendukung kesejahteraan dan pengembangan karyawan (Zhu, May & Avolio, 2004; dalam Engelbrecht *et al.*, 2015:3). Pemimpin seperti ini cenderung pemimpin yang bisa dipercaya karena perilaku kredibilitas yang dimiliki. Pemimpin beretika dipersepsikan sebagai individu yang jujur, peduli, dan berprinsip (Brown & Trevino, 2006; dalam Engelbrecht *et al.*, 2015:3). Pemimpin beretika juga memiliki keberanian untuk mengubah intensi moral mereka ke dalam perilaku beretika (Zhu *et al.*, 2004; dalam Engelbrecht *et al.*, 2015:3). Secara spesifik, kepemimpinan beretika melibatkan adanya partisipasi dalam pengambilan keputusan, yang memperlihatkan perhatian pada kesejahteraan bawahan, serta membangun hubungan berbasis kepercayaan dengan para bawahannya (Brown *et al.*, 2006; dalam Chughtai, 2015: 92).

Ada hubungan positif antara budaya madrasah kolaboratif dan prestasi siswa (Berkowitz *et al.*, 2016; Deal & Peterson, 2013; Gruenert, 2005; Keizer & Schulte, 2009; Leithwood & Jantzi, 2012; Marzano *et al.*, 2005). Sesuai dengan meta-analisis, Marzano *et al.*, (2005:48), menggambarkan perilaku pemimpin yang berhubungan langsung dengan budaya madrasah termasuk: (a) mempromosikan harapan di antara staf, (b) menimbulkan rasa kebahagiaan, (c) mengembangkan pemahaman tentang tujuan madrasah yang akan dicapai, dan (d) mengembangkan visi bersama. Efektivitas kepemimpinan kepala madrasah yang ditandai dengan adanya visi, kepercayaan, kekuatan, dan *self-efficacy*, melahirkan sikap kepemimpinan yang disenangi, terjadi perubahan praktik guru dalam mengajar, dan peningkatan prestasi siswa. Penelitian lain menunjukkan bahwa pemimpin, khususnya peran kepala madrasah sebagai pemimpin instruksional di madrasah abad ke-21, sebagai pendorong perbaikan madrasah (Bellibas & Liu, 2017; Blase & Blase, 1998; Day *et al.*, 2016; Dufour & Marzano, 2011; Hallinger & Heck, 2014; Li *et al.*, 2016).

Dimensi dalam penelitian disertasi ini juga mengkaji tentang *ethical leadership* karena penelitian sebelumnya masih terdapat celah yang harus diperbaiki. Berdasarkan analisis ditemukan beberapa aspek yang menjadi kelemahan, *pertama*: sebagian besar penelitian tentang *ethical leadership* sebagian besar bersifat *cross-sectional*. Usaha perbaikan itu dapat dilakukan dengan rancangan penelitian eksperimental dan/atau rancangan penelitian *longitudinal* (berkelanjutan).

Kedua, berkaitan dengan metodologi yang digunakan. Sebagian besar data tentang perilaku kepemimpinan termasuk *ethical leadership* dikumpulkan dari para pengikut. Dengan demikian, studi bergantung pada perilaku kepemimpinan yang dirasakan, yang tentunya dapat menjadi bias. Oleh karena itu, desain studi eksperimental atau longitudinal dapat mengakomodasi masalah ini juga. Selain itu, saat membahas instrumen untuk setiap gaya kepemimpinan, terlihat bahwa tidak ada konsensus mengenai satu definisi atau skala. Isu ini dapat mempertanyakan universalitas dari masing-masing konstruk kepemimpinan. Karena itu, penelitian dalam disertasi ini yang membahas tentang *ethical leadership* masih memungkinkan untuk dilakukan.

C. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh *ethical leadership* terhadap *school culture*.

Ethical leadership (kepemimpinan etis) merupakan model kepemimpinan yang menekankan pada penguatan nilai-nilai dan pendekatan persuasif kepada para bawahan. Dalam *ethical leadership* ini seorang pemimpin (*leader*) akan bertindak sebagai seorang yang bisa mempengaruhi dan memberikan contoh-contoh keteladanan kepada bawahannya.

Sebagai pimpinan di suatu organisasi, ia harus mengupayakan untuk tidak terjadi konflik nilai. Konflik adalah suatu hal yang tak terhindarkan dalam hubungan sosial, tak terkecuali dalam organisasi maupun lembaga pendidikan. Ketidaksesuaian tujuan dan nilai-nilai pribadi seseorang dalam hal tertentu seringkali sangat resisten terhadap konflik. Dalam organisasi, konflik biasanya timbul akibat adanya masalah-masalah hubungan pribadi dengan struktur organisasi, bahkan jenis-jenis konflik dalam organisasi pun beragam.

Konflik organisasi mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian. Konflik merupakan ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota organisasi. dengan demikian perilaku konflik dimaksud adalah perbedaan kepentingan/minat, perilaku kerja, perbedaan sifat individu dan perbedaan tanggungjawab dalam aktivitas organisasi. Konflik dalam organisasi dapat muncul karena perbedaan ide atau inisiatif antara bawahan dengan bawahan, manajer dengan manajer dalam mengoordinasikan kegiatan-kegiatan (*coordinated activities*). Perbedaan inisiatif dan pemikiran sebagai upaya identifikasi masalah-masalah dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Upaya untuk mereduksi munculnya konflik nilai kepala madrasah dapat melakukan komunikasi dua arah, atau bahkan multi arah. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kesalahan dalam memahami ide, gagasan, dan pemikiran yang dimunculkan. Dengan melakukan komunikasi kepada semua guru dan warga madrasah akan menimbulkan rasa kepercayaan dan sikap-sikap positif terhadap program-program madrasah.

Meskipun membangun komunikasi dianggap tepat untuk mendukung tercapainya visi misi madrasah, namun itu saja tidak cukup. Kepala madrasah

sebaiknya dapat memberikan contoh-contoh tindakan yang memberikan keteladanan kepada semua warga madrasah. Keteladanan harus dapat dipraktikkan dalam setiap interaksi di madrasah, sehingga menjadi modal bersama untuk pencapaian visi misi madrasah.

Dengan demikian, apabila kepala madrasah dapat mempraktikkan *ethical leadership* melalui tindakannya mereduksi konflik yang berbasis pada nilai, melakukan komunikasi dua dan atau multi arah, memberikan keteladanan kepada semua warga madrasah, berperilaku berdasarkan prinsip-prinsip etis yang tertanam, mempromosikan tatanan sosial yang kuat dengan koordinasi organisasi hasil kolaborasi semua orang yang terlibat, dan membangun kesadaran orang lain untuk mendapatkan keseimbangan yang lebih baik dimungkinkan akan berdampak pada *school culture*.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *ethical leadership* terhadap *school culture* di madrasah.

2. Pengaruh *teacher capacity building* terhadap *school culture*

Pengembangan kapasitas guru memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap budaya madrasah. Ketika guru dilengkapi dengan keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik melalui program pengembangan kapasitas, berbagai aspek positif muncul yang mempengaruhi keseluruhan lingkungan madrasah. Kualitas pengajaran dan pembelajaran di madrasah meningkat. Guru yang lebih terampil dan berpengetahuan mampu menciptakan suasana belajar yang dinamis dan mendukung. Mereka menggunakan metode pengajaran yang inovatif dan relevan, yang membuat pembelajaran lebih menarik bagi siswa. Hal ini tidak hanya meningkatkan prestasi akademik siswa tetapi juga menumbuhkan minat dan antusiasme mereka terhadap proses belajar.

Selain itu, pengembangan kapasitas guru mendorong kolaborasi dan komunikasi yang lebih baik di antara staf madrasah. Pelatihan yang melibatkan keterampilan komunikasi dan kerja tim membantu guru bekerja sama dengan lebih efektif. Ini menciptakan budaya kolaboratif di mana ide dan praktik terbaik dibagikan secara terbuka. Guru yang tergabung dalam komunitas pembelajaran

profesional merasa lebih didukung dan terhubung, yang memperkuat rasa kebersamaan dan dukungan di antara mereka.

Kepemimpinan guru juga diperkuat melalui pengembangan kapasitas. Guru yang dilatih dengan baik sering kali mengambil peran sebagai pemimpin dalam hal pembelajaran dan pengajaran. Mereka menjadi model bagi rekan-rekan mereka dan memfasilitasi penerapan strategi-strategi baru di madrasah. Dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperbarui, guru lebih terlibat dalam pengambilan keputusan di madrasah, menciptakan lingkungan yang lebih demokratis dan partisipatif.

Motivasi dan kepuasan kerja guru meningkat dengan adanya program pengembangan kapasitas. Guru merasa dihargai dan diakui atas upaya mereka untuk berkembang, yang meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka. Guru yang merasa didukung dan memiliki peluang untuk berkembang lebih cenderung tetap di madrasah tersebut, yang menciptakan stabilitas dalam budaya madrasah dan mengurangi *turn over* guru.

Hubungan antara guru dan siswa juga mengalami perbaikan. Guru yang lebih mampu menyesuaikan pengajaran mereka dengan kebutuhan siswa yang beragam menciptakan pendekatan yang lebih responsif. Lingkungan belajar yang positif, di mana siswa merasa aman dan didukung, menjadi lebih umum. Ini meningkatkan hubungan guru-siswa dan menciptakan suasana kelas yang inklusif.

Citra dan reputasi madrasah diperkuat dengan adanya pengembangan kapasitas guru. Dengan guru-guru yang lebih kompeten, madrasah cenderung mencapai hasil akademik yang lebih baik. Prestasi ini meningkatkan citra madrasah di mata masyarakat dan pemangku kepentingan. Budaya madrasah yang positif, di mana guru dan siswa merasa dihargai dan didukung, menarik lebih banyak siswa dan orang tua, menciptakan komunitas madrasah yang lebih bersemangat dan terlibat.

Secara keseluruhan, pengembangan kapasitas guru berdampak positif pada budaya madrasah dengan meningkatkan kualitas pengajaran, memperkuat kolaborasi dan komunikasi, mendorong kepemimpinan guru, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, memperbaiki hubungan dengan siswa, dan

memperkuat citra serta reputasi madrasah. Semua faktor ini berkontribusi pada lingkungan madrasah yang lebih baik, inklusif, dan inovatif.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *teacher capacity building* terhadap *school culture* di madrasah.

3. Pengaruh *ethical leadership* terhadap kinerja guru.

Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja guru sangat signifikan dan mencakup berbagai aspek yang saling berkaitan dalam lingkungan pendidikan. Kepemimpinan etis, yang ditandai dengan integritas, kejujuran, dan perilaku yang bertanggung jawab, dapat membawa perubahan positif dalam kinerja guru.

Kepemimpinan etis memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan transparan. Ketika pemimpin madrasah menunjukkan integritas dan kejujuran, mereka menetapkan standar tinggi bagi perilaku profesional dan pribadi. Guru merasa lebih dihargai dan diperlakukan dengan adil, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka. Ketika guru merasa bahwa pemimpin mereka adil dan konsisten, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai kinerja yang tinggi.

Selanjutnya, kepemimpinan etis mendorong kepercayaan dan keterbukaan dalam komunikasi. Pemimpin yang etis mendorong dialog terbuka dan mendengarkan masukan dari guru dengan sungguh-sungguh. Hal ini menciptakan suasana kerja yang mendukung di mana guru merasa aman untuk mengemukakan ide-ide mereka, berbagi masalah, dan mencari solusi bersama. Ketika guru merasa didengar dan dihargai, mereka lebih cenderung untuk berkontribusi secara maksimal dan mengambil inisiatif dalam tugas-tugas mereka.

Kepemimpinan etis juga mendorong pengembangan profesional yang berkelanjutan. Pemimpin yang beretika berkomitmen untuk mendukung perkembangan guru dengan menyediakan peluang pelatihan dan pengembangan. Dengan akses ke pelatihan yang relevan dan berkualitas, guru dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka di kelas. Ketika guru merasa didukung dalam pengembangan profesional mereka, mereka lebih termotivasi untuk terus belajar dan berkembang.

Selain itu, kepemimpinan etis menumbuhkan budaya kerja yang positif dan inklusif. Pemimpin yang etis mempromosikan nilai-nilai inklusivitas, penghargaan terhadap keragaman, dan kolaborasi. Ini menciptakan lingkungan kerja yang harmonis di mana guru merasa diterima dan dihargai, terlepas dari latar belakang atau perbedaan pribadi mereka. Budaya kerja yang positif ini meningkatkan semangat tim dan kolaborasi, yang berdampak positif pada kinerja guru secara keseluruhan.

Kepemimpinan etis memberikan contoh perilaku yang patut dicontoh bagi guru. Ketika pemimpin menunjukkan komitmen terhadap etika dan nilai-nilai moral, mereka menjadi panutan bagi guru. Guru cenderung meniru perilaku positif ini dalam interaksi mereka dengan siswa dan rekan kerja. Hal ini menciptakan lingkungan belajar yang etis dan mendukung, yang tidak hanya meningkatkan kinerja guru tetapi juga meningkatkan pengalaman belajar siswa.

Secara keseluruhan, kepemimpinan etis memiliki pengaruh yang mendalam terhadap kinerja guru. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan mendukung, kepemimpinan etis meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan keterlibatan guru. Kepemimpinan ini juga mendorong pengembangan profesional yang berkelanjutan, menumbuhkan budaya kerja yang positif, dan memberikan contoh perilaku yang patut dicontoh. Semua faktor ini berkontribusi pada peningkatan kinerja guru, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas pendidikan di madrasah.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *ethical leadership* terhadap kinerja guru madrasah.

4. Pengaruh *teacher capacity building* terhadap kinerja guru.

Pengaruh pengembangan kapasitas guru terhadap kinerja mereka sangat signifikan dan dapat membawa perubahan positif yang berdampak luas dalam lingkungan madrasah. Pengembangan kapasitas guru, yang mencakup pelatihan, pembelajaran profesional, dan peningkatan keterampilan, memiliki berbagai dampak positif terhadap kinerja guru.

Pengembangan kapasitas guru memainkan peran penting dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pedagogis guru. Ketika guru

diberikan akses ke pelatihan yang relevan dan berkualitas, mereka dapat memperbarui dan memperdalam pengetahuan mereka tentang mata pelajaran yang mereka ajarkan serta menguasai teknik-teknik pengajaran terbaru. Peningkatan ini memungkinkan guru untuk merancang dan mengimplementasikan pembelajaran yang lebih efektif dan inovatif, yang pada akhirnya meningkatkan hasil belajar siswa.

Selain itu, pengembangan kapasitas guru mendorong profesionalisme dan rasa percaya diri di antara para guru. Guru yang mengikuti program pengembangan kapasitas merasa lebih percaya diri dalam kemampuan mereka untuk mengajar dan mengelola kelas. Rasa percaya diri ini tercermin dalam interaksi mereka dengan siswa, rekan kerja, dan orang tua, menciptakan lingkungan belajar yang lebih positif dan produktif. Guru yang percaya diri lebih cenderung mengambil inisiatif dan berinovasi dalam pendekatan pengajaran mereka, yang berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.

Pengembangan kapasitas juga mendorong kolaborasi dan berbagi praktik terbaik di antara guru. Melalui program pengembangan kapasitas, guru sering kali bekerja dalam kelompok, berdiskusi, dan saling berbagi pengalaman serta strategi pengajaran yang efektif. Kolaborasi ini menciptakan komunitas pembelajaran profesional di mana guru dapat saling mendukung dan belajar dari satu sama lain. Dengan saling berbagi praktik terbaik, guru dapat memperkaya pendekatan pengajaran mereka dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Selain itu, pengembangan kapasitas guru membantu dalam manajemen kelas dan penanganan masalah siswa. Guru yang terlatih dengan baik memiliki keterampilan yang lebih baik dalam manajemen kelas, termasuk dalam menangani perilaku siswa yang menantang dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Dengan kemampuan manajemen kelas yang baik, guru dapat fokus pada pengajaran dan pembelajaran, yang meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Motivasi dan kepuasan kerja guru juga meningkat dengan adanya pengembangan kapasitas. Guru yang merasa didukung dalam pengembangan profesional mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan ini meningkatkan motivasi mereka untuk terus belajar dan berkembang. Guru yang

termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka akan menunjukkan kinerja yang lebih baik, baik dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan, maupun evaluasi.

Pengembangan kapasitas guru meningkatkan adaptabilitas dan kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan. Di era yang terus berkembang ini, dengan perubahan teknologi dan kebutuhan pendidikan yang dinamis, guru yang terus mengembangkan kapasitas mereka akan lebih siap untuk menghadapi tantangan baru. Adaptabilitas ini memungkinkan guru untuk tetap relevan dan efektif dalam pengajaran mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Secara keseluruhan, pengembangan kapasitas guru memiliki pengaruh yang mendalam terhadap kinerja mereka. Dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan, peningkatan profesionalisme dan rasa percaya diri, dorongan untuk kolaborasi, kemampuan manajemen kelas yang lebih baik, peningkatan motivasi dan kepuasan kerja, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, pengembangan kapasitas guru menciptakan lingkungan di mana guru dapat berkembang dan mencapai kinerja terbaik mereka. Ini tidak hanya berdampak positif pada guru itu sendiri, tetapi juga pada siswa dan komunitas madrasah secara keseluruhan.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *teacher capacity building* terhadap kinerja guru madrasah.

5. Pengaruh *school culture* terhadap kinerja guru.

Budaya madrasah memiliki pengaruh yang mendalam terhadap kinerja guru, mencakup berbagai aspek yang saling berkaitan dalam lingkungan pendidikan. Budaya madrasah mencakup nilai-nilai, norma, kepercayaan, dan praktik yang dianut oleh seluruh komunitas madrasah. Budaya madrasah yang positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menyenangkan bagi guru. Ketika madrasah memiliki budaya yang menghargai kerjasama, komunikasi terbuka, dan saling menghormati, guru merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk bekerja. Suasana yang positif ini membantu mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan emosional guru, yang berdampak langsung pada kinerja mereka.

Budaya madrasah yang mendorong kolaborasi dan kerja tim memungkinkan guru untuk bekerja sama dan berbagi praktik terbaik. Guru yang merasa didukung oleh rekan-rekan mereka lebih cenderung untuk berkolaborasi dalam merencanakan pelajaran, mengatasi masalah kelas, dan mencari solusi kreatif. Kolaborasi ini meningkatkan kinerja individu dan keseluruhan tim pengajar, karena mereka dapat saling belajar dan memperkuat satu sama lain.

Madrasah dengan budaya yang mendukung pengembangan profesional mendorong guru untuk terus belajar dan berkembang. Dengan adanya dukungan untuk pelatihan, workshop, dan kesempatan belajar lainnya, guru merasa bahwa mereka memiliki akses ke sumber daya yang dibutuhkan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Pengembangan profesional yang berkelanjutan ini berkontribusi pada peningkatan kinerja guru, karena mereka dapat menerapkan teknik dan strategi pengajaran yang lebih efektif.

Budaya madrasah yang dipimpin oleh kepemimpinan yang inklusif dan etis memberikan contoh positif bagi guru. Pemimpin yang mendukung, adil, dan berintegritas menciptakan lingkungan di mana guru merasa dihargai dan didengarkan. Kepemimpinan yang baik membantu membangun kepercayaan dan rasa tanggung jawab di antara guru, yang meningkatkan kinerja mereka dalam tugas sehari-hari.

Budaya madrasah yang menempatkan kesejahteraan dan perkembangan siswa sebagai prioritas utama memotivasi guru untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan tersebut. Ketika guru merasa bahwa mereka adalah bagian dari misi yang lebih besar untuk mendidik dan memajukan siswa, mereka lebih bersemangat dan berdedikasi dalam pekerjaan mereka. Fokus pada siswa ini mendorong guru untuk terus meningkatkan kualitas pengajaran mereka dan memberikan yang terbaik bagi siswa.

Budaya madrasah yang memberikan pengakuan dan penghargaan kepada guru atas prestasi dan kontribusi mereka meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Guru yang merasa dihargai lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan mencapai kinerja yang tinggi. Penghargaan ini dapat berupa pujian, penghargaan formal, atau kesempatan untuk mengambil peran kepemimpinan dalam proyek atau inisiatif madrasah.

Budaya madrasah yang mendorong inovasi dan adaptabilitas memungkinkan guru untuk merasa bebas mencoba pendekatan baru dan kreatif dalam pengajaran mereka. Ketika madrasah mendukung eksperimen dan penerapan metode baru, guru merasa lebih termotivasi untuk mengembangkan dan mengimplementasikan ide-ide inovatif. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja guru tetapi juga membuat proses pembelajaran menjadi lebih dinamis dan menarik bagi siswa.

Secara keseluruhan, budaya madrasah memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja guru. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, mendorong kolaborasi dan pengembangan profesional, menunjukkan kepemimpinan yang inklusif, fokus pada kesejahteraan siswa, memberikan pengakuan dan penghargaan, serta mendorong inovasi, budaya madrasah yang positif dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja guru. Budaya madrasah yang kuat dan positif tidak hanya menguntungkan guru tetapi juga seluruh komunitas madrasah, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran dan perkembangan.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *school culture* terhadap kinerja guru madrasah.

6. Pengaruh *ethical leadership* terhadap kinerja guru melalui *school culture*.

Kepemimpinan etis memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja guru, terutama melalui pembentukan dan penguatan budaya madrasah yang positif. Ketika pemimpin madrasah menerapkan prinsip-prinsip etika dalam kepemimpinan mereka, dampaknya terasa pada setiap aspek lingkungan madrasah, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja guru. Pemimpin yang etis menetapkan nilai-nilai inti yang menjadi dasar budaya madrasah. Nilai-nilai seperti kejujuran, integritas, keadilan, dan tanggung jawab diinternalisasi oleh seluruh komunitas madrasah. Ketika nilai-nilai ini menjadi bagian dari budaya madrasah, guru merasa lebih terikat dan termotivasi untuk menerapkan nilai-nilai tersebut dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Nilai-nilai ini menciptakan

lingkungan yang menghargai etika dan profesionalisme, yang mendorong guru untuk bekerja dengan lebih baik dan bertanggung jawab.

Kepemimpinan etis menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, yang menjadi bagian integral dari budaya madrasah. Pemimpin yang menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap kesejahteraan guru membantu menciptakan suasana yang aman dan nyaman. Lingkungan yang mendukung ini mengurangi stres dan kecemasan di kalangan guru, memungkinkan mereka untuk fokus pada tugas pengajaran dan memberikan yang terbaik bagi siswa. Guru yang merasa didukung cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan lebih konsisten.

Budaya madrasah yang dipengaruhi oleh kepemimpinan etis mendorong kolaborasi dan kerjasama di antara guru. Pemimpin etis memfasilitasi komunikasi terbuka dan transparan, yang memungkinkan guru untuk berbagi ide, strategi, dan praktik terbaik. Kolaborasi ini memperkaya lingkungan belajar dan mengembangkan komunitas pembelajaran profesional di madrasah. Dengan bekerja bersama, guru dapat saling mendukung dan memperkuat satu sama lain, yang berdampak positif pada kinerja mereka.

Kepemimpinan etis memastikan bahwa kontribusi dan prestasi guru diakui dan dihargai. Penghargaan ini dapat berupa pujian, penghargaan formal, atau kesempatan untuk mengambil peran kepemimpinan dalam proyek madrasah. Budaya penghargaan ini meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Guru yang merasa dihargai cenderung lebih bersemangat dan berdedikasi dalam pekerjaan mereka.

Pemimpin etis mendukung pengembangan profesional berkelanjutan sebagai bagian dari budaya madrasah. Dengan menyediakan peluang pelatihan dan pembelajaran terus-menerus, pemimpin membantu guru meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Pengembangan profesional ini tidak hanya meningkatkan kemampuan mengajar guru tetapi juga menumbuhkan rasa percaya diri dan profesionalisme. Guru yang terus berkembang secara profesional akan lebih efektif dalam pengajaran mereka, yang berdampak langsung pada kinerja mereka.

Kepemimpinan etis mempromosikan pemberdayaan dan kepemimpinan di kalangan guru. Pemimpin yang beretika memberi ruang bagi guru untuk

mengambil inisiatif dan memimpin proyek-proyek tertentu. Ini menciptakan budaya kepemimpinan distributif di mana guru merasa memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan dan pengembangan madrasah. Guru yang memiliki kesempatan untuk memimpin dan berinovasi cenderung lebih termotivasi dan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.

Budaya madrasah yang dibangun di atas prinsip-prinsip etika menumbuhkan kepercayaan dan rasa hormat di antara semua anggota komunitas madrasah. Guru yang merasa bahwa mereka diperlakukan dengan adil dan dihormati oleh pemimpin mereka akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara positif. Kepercayaan dan rasa hormat ini menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, yang mendorong guru untuk bekerja dengan lebih baik dan lebih efisien.

Secara keseluruhan, kepemimpinan etis mempengaruhi kinerja guru melalui pembentukan budaya madrasah yang positif dan mendukung. Dengan menetapkan nilai-nilai inti, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, mendorong kolaborasi, mengakui kontribusi, mendukung pengembangan profesional, meningkatkan kepemimpinan guru, serta menumbuhkan kepercayaan dan rasa hormat, kepemimpinan etis membantu menciptakan lingkungan di mana guru dapat berkembang dan mencapai kinerja terbaik mereka. Dampak positif ini tidak hanya meningkatkan kinerja guru tetapi juga kualitas pendidikan di madrasah secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *ethical leadership* terhadap kinerja guru melalui *school culture*.

7. Pengaruh *teacher capacity building* terhadap kinerja guru melalui *school culture*.

Pengembangan kapasitas guru memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja mereka, terutama ketika dilihat melalui lensa budaya madrasah. Budaya madrasah, yang mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang dianut oleh seluruh komunitas madrasah, memainkan peran penting dalam menentukan seberapa efektif program pengembangan kapasitas diterapkan dan berdampak pada kinerja guru. Pengembangan kapasitas guru melalui pelatihan dan pembelajaran

profesional meningkatkan kompetensi dan keterampilan mereka. Ketika budaya madrasah mendukung pembelajaran berkelanjutan, guru merasa terdorong untuk mengembangkan diri mereka secara profesional. Budaya madrasah yang menekankan pentingnya pendidikan dan pelatihan berkelanjutan menciptakan lingkungan di mana guru merasa didukung dalam upaya mereka untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja guru dalam hal perencanaan pelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi hasil belajar siswa.

Budaya madrasah yang mendukung pengembangan kapasitas guru mendorong inovasi dan kreativitas. Ketika guru diberikan kesempatan untuk belajar dan mencoba pendekatan baru, mereka lebih cenderung untuk mengimplementasikan metode pengajaran yang inovatif dan efektif. Budaya madrasah yang mendorong eksperimen dan pembelajaran dari kesalahan menciptakan lingkungan yang aman bagi guru untuk berinovasi. Guru yang merasa didukung untuk berkreasi cenderung lebih termotivasi dan bersemangat dalam pekerjaan mereka, yang meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Pengembangan kapasitas guru yang efektif sering kali melibatkan kerja tim dan kolaborasi. Budaya madrasah yang mendorong kerja sama dan kolaborasi memungkinkan guru untuk berbagi pengetahuan, sumber daya, dan praktik terbaik. Ketika guru bekerja dalam tim dan belajar dari satu sama lain, mereka dapat meningkatkan kinerja individu dan kolektif mereka. Budaya kolaboratif ini membantu menciptakan komunitas pembelajaran profesional yang kuat, di mana guru merasa didukung dan terinspirasi untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Pengembangan kapasitas guru sering kali mencakup pelatihan dalam keterampilan kepemimpinan. Budaya madrasah yang menghargai dan mendorong kepemimpinan guru memberikan ruang bagi guru untuk mengambil peran kepemimpinan dalam berbagai inisiatif dan proyek madrasah. Guru yang diberdayakan untuk memimpin dan mengambil inisiatif cenderung lebih bertanggung jawab dan proaktif dalam pekerjaan mereka. Ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu guru tetapi juga memperkuat keseluruhan dinamika dan efektivitas tim pengajar.

Budaya madrasah yang mendukung pengembangan kapasitas guru berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Ketika guru merasa bahwa mereka memiliki akses ke pelatihan dan pengembangan profesional yang relevan, mereka merasa dihargai dan dihormati. Kepuasan ini meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja dengan baik dan berkomitmen pada tujuan pendidikan. Guru yang termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, baik dalam pengajaran maupun dalam interaksi dengan siswa dan rekan kerja.

Pengembangan kapasitas guru yang terus menerus dan terarah membantu menumbuhkan budaya belajar yang positif di madrasah. Ketika budaya madrasah menekankan pentingnya pembelajaran dan pengembangan profesional, guru merasa terdorong untuk terus belajar dan berkembang. Budaya belajar yang positif ini menciptakan lingkungan di mana guru merasa terinspirasi dan didorong untuk meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, pengembangan kapasitas guru berkontribusi pada pembentukan budaya madrasah yang mendukung dan memotivasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja guru.

Secara keseluruhan, pengembangan kapasitas guru memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja guru melalui pembentukan dan penguatan budaya madrasah yang positif. Dengan meningkatkan kompetensi dan keterampilan, mendorong inovasi, memperkuat kolaborasi, meningkatkan kepemimpinan, serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, pengembangan kapasitas guru membantu menciptakan lingkungan di mana guru dapat berkembang dan mencapai kinerja terbaik mereka. Dampak positif ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu guru tetapi juga kualitas pendidikan di madrasah secara keseluruhan. Berdasarkan uraian tersebut dapat diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *teacher capacity building* terhadap kinerja guru melalui *school culture*.

8. Pengaruh simultan *ethical leadership*, *teacher capacity building* dan *school culture* terhadap kinerja guru.

Pengaruh simultan dari kepemimpinan etis, pengembangan kapasitas guru, dan budaya madrasah terhadap kinerja guru menciptakan kombinasi yang kuat

untuk meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam lingkungan pendidikan. Kepemimpinan etis menciptakan dasar yang kuat untuk budaya madrasah yang positif dan mendukung. Seorang pemimpin yang beretika menetapkan standar tinggi dalam integritas, keadilan, dan tanggung jawab, yang menjadi contoh bagi seluruh komunitas madrasah. Dengan demikian, kepemimpinan etis membangun kepercayaan, guru merasa didukung dan dihargai, yang memperkuat kepercayaan mereka terhadap visi dan tujuan madrasah, di samping itu kepemimpinan etis menginspirasi etika profesional: dalam hal ini pemimpin etis mempromosikan etika dalam semua aspek kehidupan kepemimpinan etis, termasuk dalam interaksi dengan siswa, orang tua, dan rekan kerja.

Pengembangan kapasitas guru melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka dalam pengajaran dan kepemimpinan. Dengan fokus pada pengembangan kapasitas guru, madrasah menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional dan pribadi, yang pada gilirannya: meningkatkan keterampilan pengajaran, dalam hal ini guru memiliki akses ke teknik dan strategi terbaru dalam pendidikan yang dapat mereka terapkan di kelas. mendorong kepemimpinan berbasis guru yaitu guru didorong untuk mengambil peran kepemimpinan dalam pengembangan kurikulum, pembelajaran kolaboratif, dan inisiatif kepemimpinan etis lainnya.

Budaya kepemimpinan etis yang didasarkan pada nilai-nilai positif, kolaborasi, dan penghargaan terhadap prestasi memberikan fondasi untuk kinerja guru yang unggul. Budaya kepemimpinan etis yang positif: mendorong kolaborasi yaitu guru merasa nyaman untuk berbagi ide dan strategi dengan rekan kerja mereka, yang meningkatkan efektivitas pengajaran secara kolektif, di samping itu menumbuhkan motivasi dan kepuasan kerja yaitu guru merasa dihargai atas kontribusi mereka dan didukung dalam upaya mereka untuk mencapai tujuan pendidikan madrasah.

Ketiga faktor ini saling memperkuat dan menyokong satu sama lain dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang optimal yaitu: (1) sinergi antara kepemimpinan dan pengembangan kapasitas: kepemimpinan etis memberikan arahan dan inspirasi untuk pengembangan kapasitas guru, sementara pengembangan kapasitas guru memperkuat kualitas kepemimpinan dengan

mempersiapkan guru untuk mengambil peran yang lebih proaktif dalam pengambilan keputusan madrasah, dan (2) budaya madrasah yang positif dan inklusif memberikan fondasi yang stabil bagi implementasi prinsip-prinsip kepemimpinan etis dan praktik pengembangan kapasitas guru yang efektif.

Kepemimpinan etis adalah fondasi yang kuat untuk menciptakan lingkungan madrasah yang sehat dan produktif. Seorang pemimpin yang beretika menetapkan standar tinggi dalam hal integritas, keadilan, dan tanggung jawab. Dampak positif dari kepemimpinan etis terhadap kinerja guru melalui: (1) pembentukan budaya yang didasarkan pada etika: pemimpin etis mempengaruhi budaya madrasah dengan menetapkan contoh dalam perilaku dan keputusan mereka. Ini membentuk norma-norma dan nilai-nilai yang diadopsi oleh seluruh komunitas madrasah, (2) meningkatkan kepercayaan dan komunikasi: kepemimpinan etis membangun kepercayaan di antara guru, siswa, orang tua, dan staf madrasah. Ketika kepercayaan diperkuat, komunikasi menjadi lebih terbuka dan efektif, yang berkontribusi pada keberhasilan keseluruhan madrasah, dan (3) memotivasi dan mendorong inovasi: pemimpin yang beretika mendorong guru untuk berinovasi dan mencoba pendekatan baru dalam pengajaran dan pembelajaran. Hal ini menciptakan lingkungan di mana guru merasa didukung untuk mengembangkan praktik terbaik mereka.

Pengembangan kapasitas guru adalah proses yang berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi guru. Fokus utamanya adalah pada: (1) pelatihan dan pembelajaran profesional: guru diberikan kesempatan untuk menghadiri pelatihan, seminar, dan workshop yang relevan untuk meningkatkan keterampilan mengajar mereka. Ini mencakup penggunaan teknologi baru, strategi pengajaran terbaru, dan manajemen kelas yang efektif, (2) pengembangan kepemimpinan guru: guru diberdayakan untuk mengambil peran kepemimpinan dalam tim pengajaran, komite madrasah, atau pengembangan kurikulum. Ini membantu mereka mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan positif dalam madrasah, dan (3) meningkatkan efektivitas pengajaran: dengan meningkatkan kapasitas mereka, guru dapat meningkatkan efektivitas pengajaran mereka di kelas. Mereka mampu

merancang kurikulum yang relevan, menilai kemajuan siswa secara lebih akurat, dan memberikan umpan balik yang lebih konstruktif.

Budaya madrasah yang mendukung adalah lingkungan di mana nilai-nilai positif, seperti kerjasama, saling menghargai, dan tujuan bersama, ditekankan dan dipraktikkan oleh semua anggota komunitas madrasah. Budaya yang positif ini: (1) mendorong kolaborasi: guru merasa didukung untuk berbagi pengalaman dan sumber daya dengan rekan kerja mereka. Kolaborasi antar guru tidak hanya meningkatkan pembelajaran mereka sendiri tetapi juga membantu mereka mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan hasil belajar siswa, (2) memberdayakan guru: budaya madrasah yang positif memberdayakan guru untuk mengambil risiko yang terkontrol dalam eksperimen pengajaran dan pembelajaran baru. Ini menciptakan lingkungan di mana guru merasa nyaman untuk belajar dari kesalahan dan terus meningkatkan praktik mereka, dan (3) menghargai prestasi: budaya madrasah yang menghargai prestasi dan upaya memberikan motivasi tambahan bagi guru untuk terus berusaha menjadi yang terbaik. Pengakuan atas prestasi, baik dalam bentuk penghargaan formal atau apresiasi informal, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru.

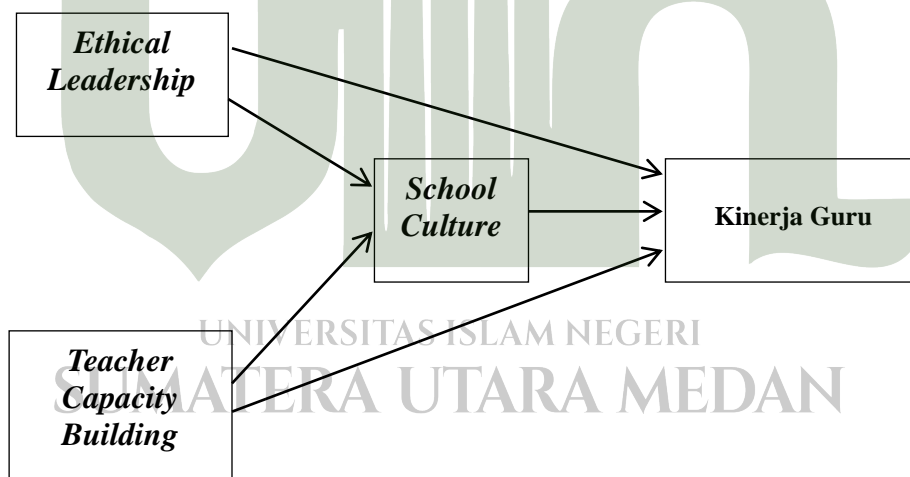
Ketika ketiga elemen ini berinteraksi secara sinergis, mereka menciptakan lingkungan belajar yang kuat dan dinamis di madrasah: (1) pengaruh bersama: kepemimpinan etis memberikan arahan moral dan intelektual untuk budaya madrasah yang mendukung, yang pada gilirannya memfasilitasi implementasi yang efektif dari program pengembangan kapasitas guru, (2) efek gabungan: budaya madrasah yang positif memperkuat efektivitas kepemimpinan etis dan pengembangan kapasitas guru dengan menciptakan kondisi yang mendukung untuk pertumbuhan profesional dan pribadi, dan (3) meningkatkan kinerja guru: secara keseluruhan, kombinasi yang kuat dari kepemimpinan etis, pengembangan kapasitas guru, dan budaya madrasah yang mendukung meningkatkan kinerja guru dalam hal pengajaran yang lebih baik, interaksi yang lebih efektif dengan siswa, dan kontribusi positif terhadap hasil akademik.

Secara keseluruhan, pengaruh simultan dari kepemimpinan etis, pengembangan kapasitas guru, dan budaya madrasah yang mendukung membentuk lingkungan belajar yang dinamis dan memberdayakan, di mana guru

dapat berkembang dan memberikan yang terbaik bagi siswa mereka. Kombinasi ini tidak hanya meningkatkan kinerja guru tetapi juga memperkuat kualitas pendidikan secara keseluruhan dalam sebuah madrasah.

Berdasarkan kerangka berfikir di atas, dikemukakan bahwa terdapat pengaruh *ethical leadership*, *teacher capacity building* dan *school culture* terhadap kinerja guru madrasah tsanawiyah swasta Kabupaten Batubara. Pada penelitian ini akan dilihat seberapa jauh pengaruh antara faktor-faktor pendukung untuk *ethical leadership* (X_1), *teacher capacity building* (X_2), *school culture* (X_3) terhadap kinerja guru (X_4) dalam menjalankan kegiatan pendidikan di madrasah.

Keterkaitan hubungan antara faktor-faktor tersebut diperkirakan akan menghasilkan pengaruh yang kuat antara satu dengan yang lainnya. Adapun hubungan antara variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3 Paradigma Penelitian

Gambaran kerangka berpikir penelitian ini menunjukkan bahwa *ethical leadership* dan *teacher capacity building* sebagai faktor yang mempengaruhi *school culture*. *School culture* madrasah yang kondusif yaitu suatu kondisi lingkungan madrasah yang aman, nyaman, dan menyenangkan. Dengan dukungan *school culture* madrasah yang kondusif, para guru akan semakin bersemangat untuk bekerja, berinisiatif dan berkeaktifitas tinggi, semakin produktif dan informatif dalam menjalankan tugas. Dengan begitu, kinerja yang dicapai lebih

optimal dan kualitas madrasah menjadi meningkat.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berfikir di atas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

1. *Ethical leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *school culture* guru madrasah tsanawiyah swasta di Kabupaten Batubara.
2. *Teacher capacity building* berpengaruh secara signifikan terhadap *school culture* guru madrasah tsanawiyah swasta di Kabupaten Batubara.
3. *Ethical leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru madrasah tsanawiyah swasta di Kabupaten Batubara.
4. *Teacher capacity building* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru madrasah tsanawiyah swasta di Kabupaten Batubara.
5. *School culture* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kabupaten Batubara.
6. *Ethical leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru melalui *school culture* madrasah tsanawiyah swasta di Kabupaten Batubara,
7. *Teacher capacity building* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru melalui *school culture* di madrasah tsanawiyah swasta di Kabupaten Batubara.
8. *Ethical leadership*, *teacher capacity building* dan *school culture* secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru madrasah tsanawiyah swasta di Kabupaten Batubara,