

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH, BUDAYA
ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU
MADRASAH TSANAWIYAH**

DISERTASI



OLEH

**APRIZAL AHMAD
NIM. 1204387**

Ditulis untuk memenuhi sebagian Persyaratan
dalam mendapatkan Gelar Doktor Ilmu Pendidikan

**PROGRAM STUDI ILMU PENDIDIKAN
PROGRAM DOKTOR
PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2021**

ABSTRACT

Aprizal Ahmad. 2020. The Influence of Madrasah Principal Leadership, Organizational Culture and Work Motivation on Teacher Performance at Madrasah Tsanawiyah. Dissertation. Postgraduate Program of Universitas Negeri Padang.

This study aims to identify and describe the factors that affect the performance of MTs teachers in Padang City. The visible phenomenon is that the learning outcomes and learning achievements of madrasah students are still low when compared to other junior high schools so that few graduates can be absorbed in good SMA. The low achievement and learning outcomes of madrasah students is due to the low performance of madrasah teachers and still below the minimum standard. Because the average teacher performance in planning, implementing and evaluating learning is still below the minimum standard of performance.

This research can be classified as an ex post facto causal research by combining research with R & D methods in making the expected product specifications. This research will be carried out from July to December 2020 at Madrasah Tsanawiyah in the city of Padang. The population in this study amounted to 238 people and the sample was 169 teachers from the population. The data that has been collected were analyzed quantitatively with descriptive statistics.

Based on the results of the determination and analysis of the data in the previous chapter, it can be concluded that leadership, organizational culture, and work motivation significantly influence the performance of madrasah teachers. significant direct and indirect effects. Thus, it can be concluded that teacher performance is influenced by several factors including leadership, organizational culture, and work motivation.

ABSTRAK

Aprizal Ahmad. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah. Disertasi. Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru MTs di Kota Padang. Fenomena yang tampak adalah hasil belajar dan prestasi belajar siswa madrasah yang masih rendah jika dibandingkan dengan SMP lainnya sehingga lulusannya sedikit yang bisa diserap di SMA yang bagus. Prestasi dan hasil belajar siswa madrasah yang rendah disebabkan oleh karena kinerja guru madrasah yang masih rendah dan masih di bawah standar minimal. Sebab rata-rata kinerja guru dalam perencanaan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran masih di bawah standar minimum kinerja.

Penelitian ini dapat tergolong dalam jenis penelitian *ex post facto* yang kausal dengan memadukan penelitian dengan metode R & D dalam membuat spesifikasi produk yang diharapkan. Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Juli hingga Desember Tahun 2020 di Madrasah Tsanawiyah yang ada di wilayah Kota Padang. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 238 orang dan sampelnya sebanyak 169 orang guru dari populasi. Data yang telah dikumpulkan dianalisis secara kuantitatif dengan statistik deskriptif.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa data pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru madrasah dengan signifikan. pengaruh langsung dan tidak langsung yang signifikan. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

LEMBAR PENGESAHAN

Dengan persetujuan Komisi Promotor/Pembahas/Penguji telah disahkan
Disertasi atas nama :

Nama : **Aprizal Ahmad**
NIM. : 1204387

melalui ujian terbuka pada tanggal 23 Februari 2021

Direktur Pascasarjana
Universitas Negeri Padang



Prof. Yenni Rozimela, M.Ed., Ph.D.

NIP. 19620919 198703 2 002

Koordinator Program Studi,

Prof. Dr. Ahmad Fauzan

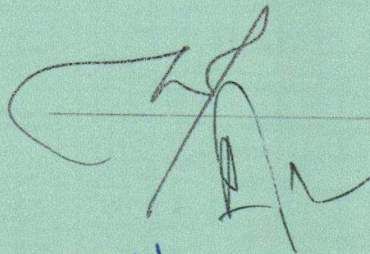
NIP. 19660430 199001 1 001

PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR/PENGUJI

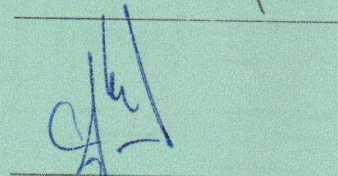
Nama : **Aprizal Ahmad**
NIM : 1204387

Komisi Promotor/Penguji

Prof. Nurhizrah Gistituati, M.Ed., Ed.D
(Ketua Promotor/Penguji)



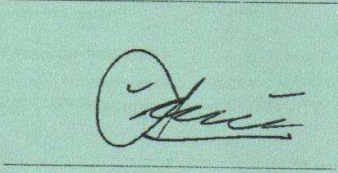
Prof. Dr. Rusdinal, M. Pd
(Promotor/Penguji)



Prof. Dr. Sufyarma Marsidin, M. Pd.
(Pembahas/Penguji)



Prof. Dr. Jamaris Jamna, M. Pd
(Pembahas/Penguji)



Prof. Dr. Wachidi, M. Pd
(Penguji dari Luar Institusi)

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, disertasi dengan judul “ Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah” adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik, baik di Universitas Negeri Padang maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya Tulis ini murni gagasan, pemikiran, dan rumusan saya sendiri, tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Di dalam karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis ataupun dipublikasikan orang lain, kecuali dikutip secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan di dalam naskah saya dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan pada daftar rujukan.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padang, Desember 2020

Saya yang menyatakan



Aprizal Ahmad
1204387

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah”. Penulisan disertasi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi pada Program Studi Ilmu Pendidikan Program Doktor Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

Penulisan dan penyelesaian disertasi ini, tidak terlepas dari bantuan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terimakasih yang tulus kepada:

1. Keluargaku, orang tua dan mertua, Istri dan kedua putri tersayang, kakak-kakak dan adik-adik yang selalu mendoakan dan memotivasi penulis dalam penyelesaian disertasi ini
2. Bapak Prof. Ganefri M.Pd.Ph.D Rektor Universitas Negeri Padang, Prof Dra Hj. Yenni Rozimela M.Ed Ph.D Direktur Program Pascasarjana, Prof Dr. Ahmad Fauzan.M.Pd Ketua Program Studi Doktor Ilmu Pendidikan Program Pascasarjana dan Prof Dr Atmazaki M.Pd Asisten Direktur I Program Pascasarjana Program Pascasarjana UNP.
3. Ibu Prof. Dr. Nurhizrah Gistituati M.Ed, Ed.D. selaku Promotor I, Bapak Prof Dr. Rusdinal M.Pd selaku Promotor II yang telah meluangkan waktu dan pemikiran dalam membimbing, memberi arahan serta memotivasi penulis hingga selesainya penulisan disertasi ini.
4. Bapak Prof Dr. Sufyarma Marsyidin M.Pd dan Bapak Prof Dr. Jamaris Jamna M.Pd sebagai Pembahas yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan saran dan masukan dalam penulisan disertasi ini.

5. Bapak Dr. Hadiyanto M.Ed , Ibuk Dr Rifma, M.Pd , dan Bapak Dr. Khairani, M.Pd selaku tim validator yang telah meluangkan waktu dan pemikirannya untuk memvalidasi produk disertasi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Ilmu Pendidikan Program Doktor beserta karyawan/karyawati Program Pascasarjana UNP Padang.
7. Bapak Kakanwil Kemenag provinsi Sumbar, Kakanmenag Kota Padang dan Kepala kepala Madrasah yang telah memberi motivasi dan memberi izin untuk melakukan penelitian ini

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu, penulis mohon kritik, saran dan masukan untuk perbaikan dan penyempurnaan disertasi ini. Semoga disertasi ini dapat bermanfaat dan memberikan sumbangan bagi dunia pendidikan di Perguruan Tinggi.

Padang, November 2020
Penulis,

Aprizal Ahmad
NIM. 1204387

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR/PENGUJI	iv
SURAT PERNYATAAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Pembatasan Masalah	17
D. Rumusan Masalah	17
E. Tujuan Penelitian	18
F. Manfaat Penelitian	19
BAB II KAJIAN PUSTAKA	20
A. Kajian Teori	20
1. Kinerja Guru	20
2. Kepemimpinan Kepala Madrasah	28
3. Budaya Organisasi	34
4. Motivasi Kerja	46
B. Kerangka Berfikir	53
C. Hipotesis Penelitian	61

BAB III METODE PENELITIAN	62
A. Jenis Penelitian.....	62
B. Waktu dan Tempat Penelitian.....	63
C. Populasi dan Sampel	63
D. Variabel dan Definisi Operasional Penelitian.....	64
E. Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data.....	68
F. Instrumen Penelitian	74
G. Teknik Analisis Data	74
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	81
A. Hasil Penelitian.....	81
1. Deskripsi Data tentang Kinerja Guru (Y)	81
2. Kepemimpinan Kepala Madrasah (X1)	82
3. Deskripsi tentang Budaya Organisasi (X2)	84
4. Deskripsi tentang Motivasi Kerja (X3)	85
B. Uji Persyaratan Analisis Data.....	86
1. Uji Normalitas Sebaran Data.....	86
2. Uji Linearitas Hubungan.....	87
3. Uji Signifikansi Persamaan Regresi	90
C. Pengujian Hipotesis.....	92
1. Pengujian Model Konseptual.....	92
2. Model Analisis Jalur	92
3. Mengoperasikan Model Analisis dengan Komputer	94
4. Menguji Signifikansi Pengaruh	96
5. Mengisikan Koefisien Jalur ke dalam Model	97
6. Merangkum Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung .	98
D. Pembahasan	101
E. Keterbatasan Penelitian	111

BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	112
A. Simpulan	112
B. Implikasi	112
C. Saran	116
DAFTAR RUJUKAN	118
LAMPIRAN.....	123

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Jumlah Guru Binaan Kemenag.	2
2. Diagram Skematis Kinerja	24
3. <i>Organizational Behavior</i>	25
4. Proses Motivasi Dasar.....	47
5. Kerangka Berfikir.....	61
6. Diagram Jalur Penelitian	77
7. Model Sub Struktur 1	78
8. Model Sun Struktur 2.....	79
9. Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Padang	82
10. Tingkat Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	83
11. Tingkat Budaya Organisasi Madrasah Tsanawiyah Padang	85
12. Tingkat Motivasi Kerja	86
13. Model Analisis tentang Pengaruh Variabel Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Padang (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Motivasi Kerja (X3) terhadap Variabel Tergantung Y Kinerja Guru (Y)	93
14. Koefisien Jalur Pengaruh Variabel Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Padang (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Motivasi Kerja (X3) terhadap Variabel Tergantung Y Kinerja Guru (Y)	97

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru	10
2. Populasi Guru Madrasah Tsanawiyah di Kota Padang	63
3. Sampel Penelitian.....	64
4. Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Kepala Madrasah	68
5. Kisi-kisi Instrumen Budaya organisasi Madrasah.....	70
6. Kisi-kisi Instrumen Motivasi Kerja.....	72
7. Kisi-kisi Instrumen Kinerja Guru.....	73
8. Distribusi Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Padang.....	81
9. Distribusi Kepemimpinan kepala madrasah.....	83
10. Distribusi Tingkat Budaya organisasi	84
11. Distribusi Tingkat Motivasi kerja	85
12. Rangkuman Analisis Uji Normalitas	87
13. Rangkuman Hasil Uji Linearitas Pengaruh Variabel-Variabel Penelitian dengan Menggunakan Teknik <i>Uji F</i>	89
14. Rangkuman Hasil Uji Signifikansi Persamaan Regresi	91
15. Rangkuman Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dari Variabel Penyebab terhadap Kinerja Guru	100
16. Peringkat Sumbangan X_1 , X_2 . dan X_3 Terhadap Kinerja Guru(Y) ...	101

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Instrument Penelitian	123
2. Olah Data Penelitian	144
3. Buku Model.....	176
4. Buku Panduan Kerja	226

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

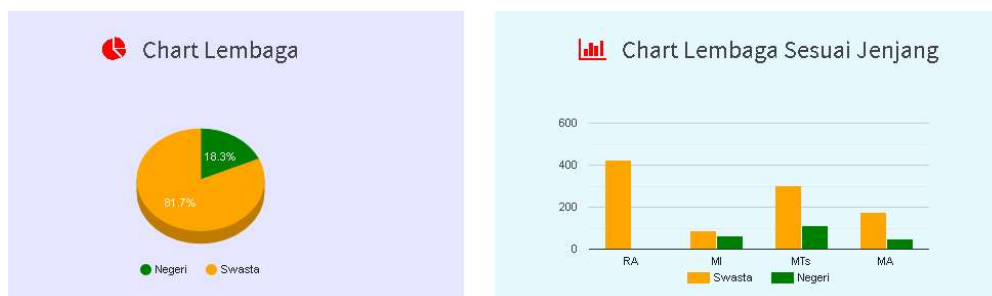
Pendidikan dilaksanakan dengan cara sistematis guna menghasilkan kegiatan yang menjadikan siswa aktif menggali kemampuannya. Sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dengan pendidikan, peserta didik dituntut bisa menggali potensi diri supaya mempunyai kekuatan spiritual.

Pemerintah Republik Indonesia dalam Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional memuat berbagai hal yang berkenaan dengan sistem pendidikan di Republik Indonesia termasuk di antaranya lembaga pendidikan formal, seperti madrasah yang memiliki peranan utama dalam mempersiapkan anak bangsa menjadi manusia yang berhasil memanfaatkan potensi-potensi yang ada dalam dirinya sehingga bermanfaat untuk dirinya sendiri dan untuk masyarakatnya nanti.

Oleh karena itu, madrasah harus dapat melaksanakan proses pembelajaran dengan sebaik-baiknya tanpa mengesampingkan faktor-faktor penunjang seperti kurikulum, metode mengajar yang tepat, serta sarana pendidikan lainnya. Betapapun baiknya kurikulum, metode yang dipakai atau sarana yang tersedia, namun hasil pendidikan sangat tergantung kepada pelaksanaannya, yaitu guru sebagai kunci utama.

Dilihat dari data proporsi jumlah guru binaan Kementrian Agama RI Dirjen Pendidikan Islam, diketahui bahwa jumlah guru nasional saat ini berkisar

pada 380 ribu guru, sedangkan di Sumatera Barat berjumlah sekitar 1213 guru binaan. Bukan hal yang tak mungkin lagi bahwa guru membutuhkan sifat kepemimpinan yang baik minimal dalam mengelola kelas. Berikut data dari jumlah guru binaan Kemenag Republik Indonesia:



Gambar 1.
Jumlah Guru Binaan Kemenag,
Sumber: Kemenag, 2020

Data ini memiliki peranan penting dalam pelaksanaan pendidikan, sebab guru adalah figur yang menjadi penggerak utama. Bahkan, keberhasilan program pendidikan sangat tergantung kepada guru. Dalam penyelenggaraan pendidikan, guru mengembangk tugas strategis "menahkodai" siswa supaya menjadi generasi penerus bangsa yang cerdas, terampil, bermoral dan berpengetahuan tinggi. Hal ini diperkuat dengan pendapat Danim (2010:17) bahwa guru merupakan seseorang yang bekerja di lembaga pendidikan formal dan mempunyai sejumlah tugas utama yaitu mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik.

Sementara itu, dalam PP Nomor 32 Tahun 2013 yang merupakan penyempurnaan dari PP Nomor 19 Tahun 2005 dijelaskan bahwa ada delapan kriteria wajib yang harus dipenuhi dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas. Kriteria tersebut dikatakan sebagai kriteria minimal dalam Standar

Nasional Pendidikan, dan dua diantaranya adalah standar tentang pendidik dan tenaga kependidikan.

Profesionalisme guru dalam menjalankan tugas, bukan sekadar dinilai dari formalitas saja tetapi dilihat dari kesanggupan pendidik dalam melakukan tugasnya. Profesionalisme guru dalam mendidik sangat dituntut karena di era persaingan global saat ini, dunia pendidikan memerlukan guru sebagai sumber daya manusia yang handal dan berkualitas serta senantiasa melaksanakan inovasi diri secara berkelanjutan. Oleh karena itu, guru diibaratkan sebagai cetak biru (*blueprint*) bagi penyelenggaraan pendidikan. Allah SWT berfirman dalam Q.S. At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ
١٠٥

Artinya: *“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”*

Surat Taubat ayat 105 di atas bisa dijadikan motto guru yang baik. Guru yang baik adalah guru yang mampu melaksanakan tugas secara profesional, untuk mencapai kemampuan profesional tersebut, berpedoman kepada standar mutu profesional guru, supaya menghasilkan proses pembelajaran yang efektif dan efisien guna tercapainya pembelajaran bermutu. Senada dengan Yamin dan Maisah (2010: 26) menyatakan bahwa di pundak guru terletak tugas dan tanggung jawab untuk menaikkan mutu pendidikan, sehingga pendidik dikatakan berperan besar dalam pendidikan.

Ada beberapa kompetensi dasar yang penting dimiliki oleh pendidik, untuk mewujudkan pembelajaran berkualitas. Melalui penguasaan kompetensi-

kompetensi tersebut guru diharapkan mampu melaksanakan pembelajaran yang menyenangkan bagi peserta didik. Pada proses pembelajaran di madrasah, guru juga dikatakan sebagai subjek pendidikan yang menentukan kesuksesan program pendidikan. Hasil penelitian Heyneman dan Loxley (1983) di 29 negara yang diteliti, menunjukkan bahwa sepertiga dari hasil belajar peserta didik sangat ditentukan oleh guru. Hal tersebut terbukti bahwa di negara-negara berkembang peran aktif pendidik atas prestasi belajar 34%, manajemen 22%, waktu belajar 18% dan sarana fisik 26%. Sedangkan di negara industri, peranan pendidik sebesar 36%, manajemen 23% waktu belajar 22% dan sarana fisik 19% (Adicita, 1999: 178).

Menurut Nurhizrah (2021), guru sebagai seorang pemimpin perlu memiliki gaya kepemimpinan yang efektif dan sesuai yang tentu akan berhubungan pada kinerja pendidik lainnya. Kepemimpinan ini mempunyai arti penting dalam kegiatan supervisi. Kepala sekolah memiliki peran utama dalam pelaksanaan supervisi terhadap guru di sekolahnya dengan metode dan cara yang tepat.

Kepala sekolah merupakan sosok penentu keberhasilan sekolah dalam menjalankan supervisi. Sehingga diperlukan upaya bagaimana kepala sekolah tersebut memimpin sekolah. Dengan kata lain, kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu factor utaman keberhasilan pelaksanaan supervisi (Sitti, 2011).

Secara empiris, guru adalah sosok yang menjadi penentu dalam proses pendidikan, walaupun minim sarana dan prasaana. Namun demikian, untuk

mendukung terwujudnya sasaran pendidikan nasional terdapat sejumlah hal yang perlu dimiliki guru yakni kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, seperti yang tertuang dalam UU No. 14 tahun 2005 pasal 8. Seorang pendidik mampu harus mampu berperan sebagai motivator dan mewujudkan suasana kondusif dalam pembelajaran, menggunakan metode yang tepat untuk menghidupkan suasana pembelajaran sehingga guru mampu dan terampil dalam menggunakan berbagai sumber belajar seperti buku teks, buku referensi, handout, dan sebagainya (Sagala, 2011).

Karakter siswa bervariasi. Untuk mampu menjalankan tugas mendidik siswa tersebut, guru dituntut mempunyai kemampuan mengajar yang mumpuni supaya tujuan pembelajaran tetap didapat. Skil tersebut dikatakan sebagai kompetensi mengajar. Untuk mendukung terwujudnya guru sebagai tenaga pendidik yang kompeten dan berkinerja baik, ada beberapa faktor yang turut menentukan, diantaranya kepemimpinan kepala madrasah, motivasi kerja, sikap kerja dan faktor lingkungan madrasah. Kinerja guru juga dipengaruhi tiga dimensi yakni dimensi individual yang berhubungan dengan kemampuan mental fisik, dimensi psikologis dan organisasi. Unsur-unsur dalam dimensi individual diantaranya kecerdasan kecerdasan intelektual, emosional, keterampilan dan ketahanan fisik. Unsur dimensi psikologis yaitu motivasi, persepsi, sikap, kepribadian, sedangkan unsur dalam dimensi organisasi antara lain dalam bentuk sumber daya kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan dan lainnya.

Untuk mampu menjadi guru yang berkinerja baik, banyak faktor yang harus dipenuhi. Meski demikian, yang terpenting adalah bagaimana seorang guru

dapat bertanggung jawab dan berkomitmen menjalankan tugasnya. Tuntutan terhadap kinerja guru tidaklah ringan, ada banyak hal yang harus dikuasai dan dilakukan, seperti menguasai dan mengembangkan bahan ajar, menjadi teladan siswa dalam hal disiplin, kreativitas, kepribadian yang baik dan jujur. Guru harus mampu mengelola kelas dan baik dan memimpin siswa untuk belajar dalam suasana yang menyenangkan. Tuntutan tugas yang tidak ringan itulah yang menyebabkan masih banyak ditemui guru yang berkinerja belum baik bahkan kurang baik. Seperti dikemukakan oleh Sjafri Mangkuprawira dan Aida Vitayala (Martinis Yamin dan Maisah 2010) bahwa kinerja dibangun dari berbagai dimensi seperti personal, kepemimpinan, tim, sistem dan kontekstual. Faktor atau dimensi personal itu terdiri dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, keyakinan diri (efikasi diri), motivasi dan komitmen yang dipunyai pendidik. Faktor kepemimpinan terdiri dari aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memotivasi dan memberikan arahan pada pendidik. Faktor *team* yaitu dalam hal kerjasama dengan rekan sejawat. Faktor sistem, terdiri dari sistem kerja, fasilitas kerja, proses organisasi dan budaya kerja dalam madrasah. Begitu pula dengan faktor kontekstual atau situasional tergambar dari tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Salah satu aspek yang menarik untuk dikaji dari sosok seorang guru adalah aspek kinerja, karena kinerja guru menurut merupakan input yang paling penting dalam penyelenggaraan pendidikan (Nadeem; et.al, 2011). Fakta menunjukkan kinerja guru masih belum optimal. Ditemukan guru yang tidak membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), mengabaikan kelengkapan administrasi guru,

memberikan tugas tanpa adanya proses tatap muka, penggunaan model dan metode yang monoton, dan evaluasi pembelajaran yang belum optimal (Koswara, 2016).

Kompetensi guru berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru diteliti oleh Edi Suswandi (2012). Ruslan Ade, dkk. (2013) Hasil penelitian yang berbeda oleh Tengku Indra Putra, dkk. (2013). Hadi Mulyono (2013) Menunjukkan bahwa kompetensi kerja menunjukkan hubungan yang tidak signifikan dengan peningkatan kinerja guru. Variabel lain yang diduga berpengaruh terhadap kinerja adalah motivasi. Motivasi kerja guru adalah dorongan dari dalam dan luar diri seorang guru, untuk tujuan pembelajaran dan mendapatkan prestasi sebagai guru (Hamzah, 2008). Motivasi kerja guru merupakan respon seorang guru terhadap sejumlah tugas dan fungsinya agar dapat melaksanakan proses pembelajaran dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan atas dorongan pribadi dan dapat bekerja sehingga tujuan yang dikehendaki dapat tercapai. Iklim organisasi yang terbuka merupakan iklim yang sehat dan sangat didambakan oleh para guru. Hal ini sebagaimana disampaikan (Howard, 1974) yang menjelaskan iklim sekolah sebagai keadaan sosial dan budaya sekolah itu yang mempengaruhi tingkah laku orang didalam iklim organisasi sekolah berpengaruh sangat rendah terhadap tingkat kinerja. Sehingga berdasarkan temuan, disarankan agar warga sekolah harus berupaya menciptakan iklim yang kondusif untuk meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah harus meningkatkan pengawasan lebih teratur dan menjadi lebih peka terhadap kebutuhan mereka untuk meningkatkan suatu lingkungan yang kondusif untuk memperbaiki iklim sekolahannya. Kondisi iklim

organisasi sekolah dianggap masih kurang baik apa bila masih sering terjadi konflik antar guru dan terjadi mis komunikasi guru dengan kepala sekolah, karyawan dengan guru, dan karyawan dengan kepala sekolah, sehingga iklim organisasi sekolah ini perlu diteliti dengan harapan dapat memperbaiki iklim yang ada di sekolah dan dapat meningkatkan kinerja guru dengan lebih baik. Selain dipengaruhi oleh faktor iklim organisasi , kinerja guru juga dipengaruhi oleh motivasi.

Guru yang memiliki kinerja baik, dapat dilihat dari beberapa indikator yang dijalankannya dalam mendidik. Usman (2006: 10-19) menjabarkan sejumlah indikator kinerja guru dalam tiga hal, yaitu kemampuan merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan melakukan evaluasi. Dalam hal merencanakan, ada empat unsur yang harus dilakukan yaitu menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan, analisis materi pelajaran, menyusun rencana pembelajaran semester dan rencana pelaksanaan pembelajaran. Guru dikatakan mampu melaksanakan pembelajaran dicerminkan pada kegiatan tahap pra instruktur, instruksional, tahap evaluasi dan tindak lanjut. Kemudian, dalam hal mengevaluasi, guru tidak hanya sekedar memberikan evaluasi formatif dan formatif saja tetapi juga menyusun laporan hasil evaluasi dengan baik dan melakukan upaya perbaikan dan pengayaan.

Di sekolah-sekolah masih banyak terlihat adanya masalah kinerja guru, seperti guru masih ada yang belum membuat persiapan pembelajaran sebelum mengajar, guru yang belum dapat mengkondufiskan keadaan kelas menjadi tenang ketika ada siswa yang melakukan keributan dikelas, guru dalam pelaksanaan

pembelajaran juga belum menggunakan strategi pembelajaran yang bervariasi sehingga yang terjadi pembelajaran terasa membosankan bagi siswa, belum lagi kasus guru yang tertidur di kelas saat proses belajar mengajar berlangsung. <https://www.kompasiana.com/nduth.dinda/5500e5788133116819fa8102/masih-kurangnyakerja-guru>

Berdasarkan data UNESCO dalam Global Education Monitoring (GEM) Report 2016, pendidikan di Indonesia menempati peringkat ke-10 dari 14 negara berkembang dan kualitas guru menempati urutan ke-14 dari 14 negara berkembang di dunia, Pak/Bu. Jumlah guru mengalami peningkatan sebanyak 382% dari 1999/2000 menjadi sebanyak 3 juta orang lebih, sedangkan peningkatan jumlah peserta didik hanya 17%. Dari 3.9 juta guru yang ada, masih terdapat 25% guru yang belum memenuhi syarat kualifikasi akademik dan 52% di antaranya belum memiliki sertifikat profesi. Dengan jumlah guru yang banyak, diharapkan kegiatan belajar yang optimal dapat tercapai. Sayangnya, meningkatnya kuantitas guru tidak sejalan dengan kualitasnya. <https://www.kompasiana.com/nduth.dinda/5500e5788133116819fa8102/masih-kurangnyakerja-guru>

Mencermati permasalahan kinerja pada MTs yang ada di Kota Padang pada saat survei awal sebagaimana yang disampaikan oleh pengelola pendidikan bahwa sebagian guru belum menunjukkan kinerja yang sesuai standar. Siti (2011) menyatakan bahwa hal tersebut dapat dilihat dari hasil belajar dan prestasi belajar siswa madrasah yang masih rendah jika dibandingkan dengan SMP lainnya sehingga lulusannya sedikit yang bisa diserap di SMA yang bagus.

Sehubungan dengan kenyataan di atas, hal ini menjadi sebuah stigma di tengah masyarakat bahwasannya MTs itu merupakan madrasah alternatif kedua ataupun ketiga menjadi pilihan masyarakat setelah SMP. Hal itu tidaklah sepenuhnya benar, sebab hasil penelitian Khodijah (2013) menyimpulkan bahwa hasil belajar dan prestasi belajar rendah disebabkan oleh karena kinerja guru madrasah yang masih rendah dan masih di bawah standar minimal. Khodijah menemukan bahwa rata-rata kinerja guru dalam perencanaan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran masih di bawah standar minimum kinerja.

Untuk mengetahui faktor-faktor yang berpotensi mempengaruhi kinerja guru MTs di Kota Padang, penulis melakukan studi pendahuluan melalui wawancara dengan pengelola pendidikan dengan narasumber yang berkompeten di bidangnya. Dalam studi pendahuluan ini dapat diperoleh informasi dengan menggunakan teknik kelompok nominal (*the nominal group technique*) (Watkins: 2012) yang digunakan untuk melibatkan pengelola pendidikan MTs dalam perencanaan konsensus sehingga dapat memprioritaskan masalah dan membuat keputusan terhadap 30 orang guru MTs Kota Padang dengan cara mengurutkan permasalahan yang terbesar.

Tabel 1. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

No	Faktor-Faktor yang terindikasi mempengaruhi Kinerja	Persentase
1	Motivasi Kerja	30%
2	Kepemimpinan Kepala Madrasah	20%
3	Budaya Kerja	15%
4	Komitmen	10%
5	Fasilitas Kerja	10%
6	Keterampilan	5%
7	Keyakinan Diri (Efikasi Diri)	5%
8	Semangat Kerja	5%
	Jumlah	100%

Hasil dari tabel di atas, ditetapkan tiga variabel yang paling banyak terindikasi mempengaruhi kinerja guru, yaitu: kepemimpinan kepala madrasah, budaya organisasi dan motivasi kerja. Berdasarkan latar belakang, temuan penelitian terdahulu dan studi pendahuluan yang telah diuraikan tersebut, maka, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru MTs di Kota Padang.

B. Identifikasi Masalah.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru dilihat dari hasil penelitian terdahulu maupun secara kajian teoritis. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah motivasi kerja, gaya kepemimpinan, budaya kerja, komitmen, fasilitas kerja, keterampilan, keyakinan diri, dan semangat kerja.

Sementara itu, secara teoritis, menurut Sudarwan (2012) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah sebagai berikut:

1. Tingkat pendidikan guru akan sangat mempengaruhi baik tidaknya kinerja guru. Kemampuan seseorang sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya, karena melalui pendidikan itulah seseorang mengalami proses belajar dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa. Selama menjalani pendidikannya seseorang akan menerima banyak masukan baik berupa ilmu pengetahuan maupun keterampilan yang akan mempengaruhi pola berpikir dan perilakunya. Ini berarti jika tingkat pendidikan seseorang itu lebih tinggi maka semakin banyak pengetahuan serta keterampilan yang diajarkan

kepadanya sehingga besar kemungkinan kinerjanya akan baik karena didukung oleh bekal keterampilan dan pengetahuan yang diperolehnya.

2. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah supervisi pengajaran yaitu serangkaian kegiatan membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya. Kepala madrasah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penelitian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan pengajaran berupa perbaikan program dan kegiatan belajar mengajar. Sasaran supervisi ditujukan kepada situasi belajar mengajar yang memungkinkan terjadinya tujuan pendidikan secara optimal.
3. Kinerja guru juga dipengaruhi oleh program penataran yang diikutinya. Untuk memiliki kinerja yang baik, guru dituntut untuk memiliki kemampuan akademik yang memadai, dan dapat mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya kepada para siswa untuk kemajuan hasil belajar siswa. Hal ini menentukan kemampuan guru dalam menentukan cara penyampaian materi dan pengelolaan interaksi belajar mengajar. Untuk itu guru perlu mengikuti program-program penataran.
4. Iklim yang kondusif di madrasah juga akan berpengaruh pada kinerja guru, di antaranya: pengelolaan kelas yang baik yang menunjuk pada pengaturan orang (siswa), maupun pengaturan fasilitas (ventilasi, penerangan, tempat duduk, dan media pengajaran). Selain itu hubungan antara pribadi yang baik antara kepala madrasah, guru, siswa dan karyawan madrasah akan membuat suasana madrasah menyenangkan dan merupakan salah satu sumber semangat bagi guru dalam melaksanakan tugasnya.

5. Agar guru memiliki kinerja yang baik maka harus didukung oleh kondisi fisik dan mental yang baik pula. Guru yang sehat akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karenanya faktor kesehatan harus benar-benar diperhatikan. Begitu pula kondisi mental guru, bila kondisi mentalnya baik dia akan mengajar dengan baik pula.
6. Tingkat pendapatan dapat mempengaruhi kinerja guru. Agar guru benar-benar berkonsentrasi mengajar di suatu madrasah maka harus diperhatikan tingkat pendapatannya dan juga jaminan kesejahteraan lainnya seperti pemberian intensif, kenaikan pangkat/gaji berkala, asuransi kesehatan dan lain-lain.
7. Peningkatan kinerja guru dapat dicapai apabila guru bersikap terbuka, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana kerja yang demikian ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala madrasah, yaitu cara kepala madrasah melaksanakan kepemimpinan di madrasah nya.
8. 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 (kelembagaan). Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari dari kegiatan administrasi.

Sementara itu, Ibnu Rusyd (2017) menyatakan faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru dibagi dalam dua kategori, yakni faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor Internal

Faktor internal kinerja guru adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, seperti: kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga.

Faktor internal tersebut pada dasarnya dapat direkayasa melalui pre-service training yaitu cara yang dapat dilakukan dengan menyeleksi calon guru secara ketat, penyelenggaraan proses pendidikan guru yang berkualitas, dan penyaluran lulusan yang sesuai dengan bidangnya. Sedangkan in-service training, yaitu cara yang bisa dilakukan dengan menyelenggarakan diklat yang berkualitas secara berkelanjutan.

Selain itu, faktor internal Kinerja Guru adalah sistem kepercayaan yang menjadi pandangan hidup (*way of life*) seorang guru besar sekali pengaruh yang ditimbulkannya dan bahkan, yang paling berpotensi bagi pembentukan etos kerjanya. Meskipun dalam realita empirisnya (*empirical reality*) etos kerja seseorang tidak semata-mata bergantung pada nilai-nilai agama (sistem kepercayaan) dan pandangan teologis yang dianutnya, tetapi pengaruh pendidikan, informasi, dan komunikasi juga bertanggung jawab bagi pembentukan suatu kerja.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal guru adalah faktor yang datang dari luar guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya antara lain adalah Gaji, sarana dan prasarana, lingkungan fisik kerja, dan kepemimpinan.

Gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi atas prestasi kerja yang diberikan oleh pemberi kerja kepada pekerja. Menurut Handoko, kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sedangkan menurut Tjutju dan Suwatno besar kecilnya kompensasi menggambarkan tingkat kontribusi karyawan terhadap organisasi dan besar kecilnya kompensasi juga menggambarkan besar kecilnya tanggung jawab pekerjaan yang diemban oleh seorang karyawan dalam sebuah organisasi.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat keterkaitan antar satu dengan yang lainnya dalam mengoptimalkan kinerja guru, langkah yang perlu dilakukan ialah memberikan gaji yang layak sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

Sarana dan prasarana madrasah sangat menunjang pekerjaan guru. Kita bisa membandingkan antara guru yang dilengkapi sarana dan prasarana yang memadai dengan guru yang tidak dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai. Guru yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai akan menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada guru yang tidak dilengkapi sarana dan prasarana yang memadai.

Lingkungan Kerja Fisik. Menurut Nitisemito, lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja merupakan faktor situasional yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja dapat diubah sesuai dengan keinginan pendesainnya. Oleh karena itu, menurut

Zaenal dan Suharyo, lingkungan kerja harus ditangani atau didesain agar menjadi kondusif terhadap pekerja untuk melaksanakan kegiatan dalam suasana yang aman dan nyaman. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik, yaitu: pencahayaan, pewarnaan, udara, kebersihan, kebisingan, dan keamanan.

Kepemimpinan Menurut Harris gaya kepemimpinan antara lain, adalah; *The Autocratic Leader* gaya kepemimpinan ini menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan, untuk menjalankan tindakan, dan untuk mengarahkan, memberi motivasi, dan mengawasi bawahannya terpusat di tangannya, *The Participative Leader* gaya ini menjalankan kepemimpinan dengan konsultasi, tidak mendelegasikan wewenangnya untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan tertentu kepada bawahannya, tetapi ia mencari beberapa pendapat dan pemikiran dari para bawahan mengenai keputusan yang akan diambil, *The Free Rein Leader* gaya kepemimpinan ini mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada para bawahan dengan agak lengkap.

Jadi, tiga pola dasar gaya kepemimpinan tersebut, mementingkan pelaksanaan tugas, hubungan kerjasama, dan hasil yang dapat dicapai. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, penumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Oleh karena itu, mengusahakan kepemimpinan yang baik adalah sebuah keharusan dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

C. Pembatasan Masalah.

Pada identifikasi masalah terlihat banyak permasalahan yang terlihat. Tapi karena faktor yang dominan terjadi di lokasi penelitian serta mempertimbangkan terbatasnya waktu, maka penelitian ini hanya dibatasi pada masalah faktor kepemimpinan kepala madrasah, budaya organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel eksogen dan kinerja guru sebagai variabel endogen.

Penelitian ini dilaksanakan pada MTs di Kota Padang dengan subyek penelitian ini adalah guru-guru yang tercatat pada tahun 2019/2020 dan yang sudah mempunyai SK definitif dari Kakanwil Kemenag Padang, baik yang sudah mengajar di atas 5 tahun atau di bawah 5 tahun, karena menurut peneliti guru-guru tersebut sudah menyadari fungsinya sebagai guru dan sudah cukup lama mengenal kepala madrasah nya.

D. Rumusan Masalah.

Berdasarkan latar belakang masalah dan batasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian, yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MTs di Kota Padang?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru MTs di Kota Padang?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru MTs di Kota Padang?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja MTs di Kota Padang?

5. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru MTs di Kota Padang?
6. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan kepala madrasah melalui motivasi kerja terhadap kinerja guru MTs di Kota Padang?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja guru MTs di Kota Padang ?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi dan membahas tentang:

1. Pengaruh langsung kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MTs di Kota Padang.
2. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru MTs di Kota Padang.
3. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru MTs di Kota Padang.
4. Pengaruh langsung kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja MTs di Kota Padang.
5. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru MTs di Kota Padang.
6. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan kepala madrasah melalui motivasi kerja terhadap kinerja guru MTs di Kota Padang.
7. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja guru MTs di Kota Padang

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian diharapkan bermanfaat:

- a. Untuk memperkaya khazanah keilmuan tentang kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja guru.
- b. Untuk menjadi salah satu acuan untuk masa yang akan datang yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja guru.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat:

- a. Bagi seluruh guru MTs, khususnya di Kota Padang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran.
- b. Bagi kepala madrasah, pengawas dan praktisi pendidikan lainnya di Kota Padang sebagai bahan informasi untuk meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran.
- c. Bagi Kepala Kantor Kemenag Kota Padang, sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan untuk meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran khususnya di MTs.
- d. Bagi peneliti sendiri untuk memperkaya pengetahuan, pemahaman dan pengalaman tentang hal-hal yang berkaitan dengan meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran.