



**PENGARUH KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL KEPALA SEKOLAH,
PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
MENGAJAR GURU PAI PADA SEKOLAH LANJUTAN
TINGKAT ATAS DI KOTA BATAM**

DISERTASI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Doktor (Dr.) pada Program Studi Pendidikan Agama Islam



UIN SUSKA RIAU

MAYA INAYATI SARI
NIM. 31990425694

PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
1443/2022

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Sharif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



KEMENTERIAN AGAMA RI
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PASCASARJANA
 كلية الدراسات العليا
THE GRADUATE PROGRAMME








Alamat : Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 94 Pekanbaru 28129 PO.BOX. 1004
 Phone & Facs, (0761) 858832, Website: <https://pasca.uin-suska.ac.id> Email : pasca@uin-suska.ac.id

Lembaran Pengesahan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau
 State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

- Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
- Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Nama	: Maya Inayati Sari
Nomor Induk Mahasiswa	: 31990425694
Gelar Akademik	: Dr. (Doktor)
Judul	: Pengaruh Kepemimpinan Intruksional Kepala Sekolah, Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Megajar Guru PAI Pada Sekolah Lanjutan Tingkat Atas di Kota Batam
Tim Penguji	
Prof. Dr. Hairunas, M, Ag Ketua / Penguji I	
Dr. Alpizar, M.Si. Sekretaris / Penguji II	
Prof. Dr. H. Nizar Ali, M.Ag. Penguji III	
Prof. Dr. H. Ilyas Husti, MA Penguji IV	
Prof. Dr. H. M. Nazir, MA Promotor /Penguji V	
Dr. Kairil Anwar, MA Co-Promotor /Penguji VI	
Dr. Zamsiswaya, M.Ag Penguji VII	

Tanggal Ujian/Pengesahan : 07 Juli 2022



PERSETUJUAN TIM PENGUJI
 UJIAN TERTUTUP DISERTASI

Disertasi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Mengajar Guru PAI Pada Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) di Kota Batam” yang ditulis oleh Sdri. Maya Inayati Sari NIM 31990425694 Program Studi Pendidikan Agama Islam telah diuji dan diperbaiki sesuai dengan masukan dari Tim Penguji Ujian Tertutup disertasi pada tanggal 23 Maret 2022 dan dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang Ujian Terbuka pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

TIM PENGUJI:

Penguji I/Ketua
 Prof. Dr. H. Ilyas Husti, M.A.

Tanggal

Penguji II/Sekretaris
 Dr. Zaitun, M.Ag.

Tanggal

Penguji III
 Prof. Dr. H. Nizar Ali, M.A.

Tanggal

Penguji IV (Promotor)
 Prof. Dr. H. M. Nazir, M.A.

Tanggal

Penguji V (Co. Promotor)
 Dr. Chairil Anwar, M.A.

Tanggal

Penguji VI
 Dr. Namsiswaya, M.Ag.

Tanggal

© Hak Cipta Ditindungi Undang-Undang

Stasiun Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



PERSETUJUAN

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Yang bertanda tangan di bawah ini selaku Promotor dan Co promotor, dengan ini menyatakan setuju bahwa Disertasi berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Mengajar Guru PAI Pada Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) di Kota Batam” yang ditulis oleh:

Nama : Maya Inayati Sari
 NIM : 31990425694
 Program Studi : Pendidikan Agama Islam
 Konsentrasi : Pendidikan Agama Islam

Untuk diajukan dalam sidang Ujian Terbuka Disertasi pada Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau.

Promotor,

Co. Promotor,

Prof. Dr. H. M. Nazir, M.A.
 NIP: 195311211980031007

Dr. Khairil Anwar, M.A.
 NIP: 197407132008011011

Mengetahui,

Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam

Dr. Zamsiswaya, M.Ag
 NIP: 197001211997031003

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Prof. Dr. H. M. Nazir, M.A.
 DEKORASI PASCASARJANA
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 SULTAN SYARIF KASIM RIAU

NOTA DINAS

Perihal : Disetasi Saudari Maya Inayati Sari

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
 UIN Sultan Syarif Kasim Riau
 di -
 Pekanbaru

Assalamu'alaikum Wr. Wb,

Setelah kami membaca, meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan-perbaikan sepenuhnya terhadap isi Disertasi saudara:

Nama : Maya Inayati Sari
 NIM : 31990425694
 Program Studi : Pendidikan Agama Islam
 Judul : Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Mengajar Guru PAI Pada Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) di Kota Batam.

Maka dengan ini dapat disetujui untuk diuji dan diberikan penilaian dalam sidang Ujian Terbuka disertasi pada Program Pascasarjana UIN Suska Riau.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pekanbaru, Juni 2022
 Promotor,

Prof. Dr. H. M. Nazir, M.A.
 NIP: 195311211980031007

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diinstitusikan
 Undang-Undang
 Himpunan Cipta-milik UIN Suska Riau
 State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



Dr. Khairil Anwar, M.A.
 DOSEN PASCASARJANA
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 SULTAN SYARIF KASIM RIAU

NOTA DINAS

Perihal : Disetasi Saudari Maya Inayati Sari

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
 UIN Sultan Syarif Kasim Riau
 di -
 Pekanbaru

Assalamu'alaikum Wr. Wb,

Setelah kami membaca, meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan-perbaikan sepenuhnya terhadap isi disertasi saudari:

Nama : Maya Inayati Sari
 NIM : 31990425694
 Program Studi : Pendidikan Agama Islam
 Judul : Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Mengajar Guru PAI Pada Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) di Kota Batam.

Maka dengan ini dapat disetujui untuk diuji dan diberikan penilaian dalam sidang Ujian Terbuka disertasi pada Program Pascasarjana UIN Suska Riau.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pekanbaru, Juni 2022
 Co Promotor,

Dr. Khairil Anwar, M.A.
 NIP: 197407132008011011

- Hak Cipta dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Isi dan Penerimaan Surat :

Nomor : Nomor 25/2021

Tanggal : 10 September 2021

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Maya Inayati Sari

NIM : 31990425694

Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta, 10 Agustus 1973

Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya tulis dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Mengajar Guru PAI pada Sekolah Lanjutan Tingkat Atas di Kota Batam”** Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau, merupakan hasil karya saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi ini, yang saya kutip dari hasil karya orang lain, telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi lainnya sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Pekanbaru, 1 Juni 2022

Penulis



Maya Inayati Sari
NIM. 31990425694

- Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah. Segala puji bagi Allah *Azza wa Jalla*, Tuhan semesta alam. Yang mengatur kehidupan umat manusia. Tuhan yang memberikan nikmat yang besar berupa kelapangan waktu dan kekuatan berpikir, sehingga Penulis dapat menyusun dan menyelesaikan penulisan Disertasi ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Mengajar Guru Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Lanjutan Tingkat Atas di Kota Batam”.

Penulis merampungkan disertasi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Agama Islam S3 pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau. Melalui kata pengantar ini, Penulis dengan kerendahan hati mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Prof. Dr. HM. Nazir, MA selaku promotor dan Dr. Khairil Anwar, MA selaku co promotor yang telah banyak memberikan Penulis masukan dan bimbingan selama penelitian dan penulisan disertasi ini.

Selama menyelesaikan disertasi ini penulis memperoleh berbagai bantuan dan dukungan yang sangat berharga dari semua pihak. Oleh karena itu, Penulis menyampaikan penghargaan, rasa hormat, terima kasih yang setulus-tulusnya

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepada Bapak Prof.Dr. Khairunnas Rajab M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau, Bapak Prof. Dr. H. Ilyas Husti, M.A. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau, Ibu Dr. Zaitun, M.Ag selaku Wakil Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau. Penulis mengucapkan terimakasih atas segala masukan yang telah diberikan, kemudian kepada Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam Bapak Dr. Zamsiswaya, M.Ag, seluruh Dosen Program Studi Pendidikan Agama Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau, terimakasih yang sebesar-besarnya atas ilmu yang telah diberikan, tidak lupa pula terimakasih kepada segenap jajaran Tata Usaha Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau yang telah banyak membantu penulis dalam mengurus administrasi selama proses penelitian ini.

Tidak lupa pula ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh jajaran pengurus Yayasan Prof. Syamsuddin, Guru-guru di Madrasah Aliyah Industri Aljabar Batam yang telah memberikan kesempatan dan dukungan dalam bentuk moril kepada penulis, kemudian terima kasih juga kepada Guru-guru Pendidikan Agama Islam se-Kota Batam yang telah banyak membantu dalam penelitian ini, begitu juga Kepala Sekolah SMA/SMK di Batam yang telah membantu dan bersedia memberikan waktu dan kesempatan demi terlaksananya penelitian ini.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Terima kasih kepada ibunda tercinta Ibu Nurrahmah, M.Pd yang telah banyak memberikan support yang luar biasa beserta ananda tersayang Gholamreza Aqajade, S.Pd, Muhammad Hashemi Rafsanjani, Muhammad Nurwidyawan Azhar, Putri Difa Farihah, Rummy Nurzahrah Khairunnisa yang selalu memberikan motivasi, semangat serta do'a. Terima kasih juga pada teman-teman seperjuangan yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang selama ini sudah mendukung dengan segala motivasi dan do'anya.

Penulis dengan segala kerendahan hatinya menyadari bahwa disertasi ini jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangan atau kelemahan, baik dari segi isi maupun dari pandangan pengetahuan yang Penulis miliki. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala kritik dan saran yang bersifat membangun guna kesempurnaan disertasi ini dimasa yang akan datang serta semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak terutama bagi peneliti sendiri dan anak bangsa ini. Amin ya Rabbal Alamin.

Pekanbaru, 1 Juni 2022

Maya Inayati Sari

UIN SUSKA RIAU



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
PEDOMAN TRANSLITERASI	vii
ABSTRAK	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	13
C. Batasan Masalah	14
D. Rumusan Masalah.....	14
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian	15
BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN.....	16
A. Definisi konsep	16
1. Definisi Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	16
2. Pengertian Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah.....	32
3. Peran Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah.....	34
4. Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Yang Efektif.....	36
5. Gaya dan Tipe – Tipe Kepemimpinan	38
6. Model – model Kepemimpinan dalam Pendidikan.....	47
7. Budaya Organisasi.....	66
8. Pelatihan.....	104



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

9. Kinerja Guru.....	112
10. Kepemimpinan Kepala Sekolah	134
B. Landasan Teori	139
1. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Guru.....	139
2. Hubungan Pelatihan Guru dengan Kinerja Mengajar.....	140
3. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru.....	142
C. Kajian Relevan.....	144
D. Kerangka Konseptual.....	153
E. Hipotesis.....	156
1. Hipotesis Penelitian.....	156
2. Hipotesis Statistik.....	156
BAB III METODE PENELITIAN.....	158
A. Pendekatan Penelitian.....	158
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	158
1. Tempat Penelitian	158
2. Waktu Penelitian.....	158
C. Populasi dan Sampel Penelitian	158
D. Teknik Pengumpulan Data.....	154
1. Angket.....	154
2. Dokumentasi	155


Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Wawancara.....	155
E Teknik Analisis Data	156
1. Dekripsi Data	156
2. Pengujian Hipotesis Penelitian	156
3. Pengujian Validitas	157
4. Uji Regresi Linier	158
BAB IV PEMBAHASAN	160
A. Temuan Umum	160
B. Temuan Khusus.....	265
C. Pembahasan.....	270
BAB V PENUTUP	275
A. Kesimpulan	275
B. Saran.....	280

DAFTAR PUSTAKA

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pengalihan huruf Arab-Indonesia dalam naskah ini didasarkan atas Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia tanggal 22 Januari 1988, No. 158/1987 dan 0543.b/U/1987, sebagaimana yang tertera dalam buku Pedoman Transliterasi Bahasa Arab (*A Guide to Arabic Transliteration*), INIS Fellow 1992.

A. Konsonan

Arab	Latin	Arab	Latin
ا	a	ط	Th
ب	B	ظ	Zh
ت	T	ع	'
ث	Ts	غ	Gh
ج	J	ف	F
ح	H	ق	Q
خ	Kh	ل	L
د	D	م	M
ذ	Dz	ن	N
ر	R	و	W
ز	Z	ه	H
س	S	ء	'
ش	Sy	ي	Y
ص	Sh		
ض	DI		

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

B. Vokal, panjang, dan diftong

Setiap penulisan bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin vokal *fathah* ditulis dengan “a”, *kasrah* dengan “i”, *dlommah* dengan “u”, sedangkan bacaan panjang masing-masing ditulis dengan cara berikut:

Vokal (a) panjang = Â misalnya قال menjadi qâla

Vokal (i) panjang = Î misalnya قيل menjadi qîla

Vokal (u) panjang = Û misalnya دون menjadi dûna

Khusus untuk bacaan ya’ nisbat, maka tidak boleh digantikan dengan “î”, melainkan tetap ditulis dengan “iy” agar dapat menggambarkan ya’ nisbat diakhirnya. Begitu juga untuk suara diftong, wawu dan ya’ setelah *fathah* ditulis dengan “aw” dan ‘ay”. Perhatikan contoh berikut:

Diftong (aw) = و misalnya قول menjadi qawlun

Diftong (ay) = يَ misalnya خير menjadi khayrun

C. Ta’ Marbûthah (ة)

Ta’ *marbûthah* ditransliterasikan dengan “t” jika berada di tengah kalimat, tetapi apabila Ta’ *marbûthah* tersebut berada di akhir kalimat, maka ditransliterasikan dengan menggunakan “h” misalnya الرسالة للمدرسة menjadi *al-risalat li al-mudarrisah*, atau apabila berada di tengah-tengah kalimat yang terdiri dari susunan *mudhaf* dan *mudhaf ilaih*, maka ditransliterasikan dengan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menggunakan *t* yang disambungkan dengan kalimat berikutnya, misalnya في رحمة الله menjadi *fī rahmatillah*.

D. Kata Sandang dan Lafdh al-Jalâlah

Kata sandang berupa “al” (ال) ditulis dengan huruf kecil, kecuali terletak di awal kalimat, sedangkan “al” dalam lafadh jalalah yang berada di tengah-tengah kalimat yang disandarkan (idhafah) maka dihilangkan. Perhatikan contoh-contoh berikut ini:

1. Al-Imâm al-Bukhâriy mengatakan...
2. Al-Bukhâry dalam muqaddimah kitabnya, menjelaskan...
3. Masyâ Allâh kâna wa mâ lam yasya' lam yakun.

ملخص

مايا عناية ساري (2022) : تأثير القيادة التعليمية الرئيسية ، التدريب والثقافة التنظيمية على أداء التدريسي

. لمعلمي الدين في المدارس الثانوية العليا في مدينة باتام

المشاكل التي سيتم دراستها في هذا البحث هي: تأثير القيادة التعليمية الرئيسية ، التدريب والثقافة التنظيمية على أداء التدريسي لمعلمي PAI في المدارس الثانوية العليا (SLTA) في مدينة باتام. تتمثل أهداف البحث أولاً في معرفة ما إذا كان هناك تأثير كبير للقيادة التعليمية للمدير على أداء معلم PAI في المدرسة الثانوية العليا بمدينة باتام ، وثانياً لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير كبير للتدريب على أداء معلم PAI في مدرسة باتام الثانوية العليا ، والثالثة لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير كبير للثقافة التنظيمية على أداء معلم PAI في المدرسة الثانوية العليا في مدينة باتام.

هذا البحث هو بحث وصفي ذو منهج كمي. تستخدم هذه الدراسة نهجاً ارتباطياً يهدف إلى تحديد مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. تتكون المتغيرات في هذه الدراسة من متغير قيادة المدير (X1) والتدريب (X2) وهما متغيران مستقلان ، وأداء المعلم (Y) وهو المتغير التابع.

نتائج البحث في هذه الرسالة هي: أولاً: توجد علاقة دالة إحصائية بين القيادة وتدريب المعلمين ($r = 0.420$ مع $p < 0.05$). وهذا يدل على أنه كلما كانت قيادة المدير أفضل ، كانت جودة تدريب المعلمين أفضل. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والثقافة التنظيمية ($r = 0.192$ مع $p < 0.05$). وهذا يدل على أنه كلما كانت قيادة المدير أفضل ، كانت الثقافة التنظيمية أفضل. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وأداء المعلم ($r = 0.540$ مع $p < 0.05$). وهذا يدل على أنه كلما كانت قيادة المدير أفضل ، كان أداء المعلم أفضل.

ثانياً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والثقافة التنظيمية ($r = 0.192$ مع $p < 0.05$). وهذا يدل على أنه كلما كان التدريب أفضل ، كانت الثقافة التنظيمية أفضل. توجد علاقة معنوية بين التدريب وأداء المعلم ($r = 0.5420$ مع $p < 0.05$). وهذا يدل على أنه كلما كان التدريب أفضل ، كان أداء المعلم أفضل.

ثالثاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء المعلم ($r = 0.540$ مع $p < 0.05$). وهذا يدل على أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية أفضل ، كان أداء المعلمين أفضل. الكلمات المفتاحية: القيادة ، المدير ، الثقافة التنظيمية ، أداء المعلم.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ABSTRACT

Maya Inayati Sari (2022): NIM: 31990425694. The Effect of Principal Instructional Leadership, Training and Organizational Culture on Teaching Performance of PAI Teachers at Senior High Schools (SLTA) in Batam City.

The problems that will be studied in this study are: The Effect of Principal Instructional Leadership, Training and Organizational Culture on Teaching Performance of PAI Teachers at Senior High Schools (SLTA) in Batam City. The research objectives are first to find out whether there is a significant influence of principal's instructional leadership on the performance of PAI teachers in the Batam City Senior High School, second to find out whether there is a significant effect of training on the PAI teacher performance in Batam City Senior High School, and third to find out whether there is an influence which is significant organizational culture on the performance of PAI teachers in high school in Batam city.

This research is a descriptive research with a quantitative approach. This study uses a correlational approach which aims to determine how much influence the independent variable has on the dependent variable. The variables in this study consist of the principal's leadership variable (X1) and training (X2) which are independent variables, and teacher performance (Y) which is the dependent variable.

The results of the research in this dissertation are: First: There is a significant relationship between leadership and teacher training ($r = 0.420$ with $p < 0.05$). This shows that the better the leadership of the principal, the better the quality of teacher training. There is a significant relationship between leadership and organizational culture ($r=0.192$ with $p < 0.05$). This shows that the better the principal's leadership, the better the organizational culture. There is a significant relationship between leadership and teacher performance ($r=0.540$ with $p < 0.05$). This shows that the better the principal's leadership, the better the teacher's performance.

Second: There is a significant relationship between training and organizational culture ($r=0.192$ with $p < 0.05$). This shows that the better the training, the better the organizational culture. There is a significant relationship between training and teacher performance ($r=0.5420$ with $p < 0.05$). This shows that the better the training, the better the teacher's performance.

Third: There is a significant relationship between organizational culture and teacher performance ($r=0.540$ with $p < 0.05$). This shows that the better the organizational culture, the better the performance of teachers.

Keywords: Leadership, Principal, Organizational Culture, Teacher Performance

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan kunci untuk mengembangkan suatu bangsa. Menurut Olaleye & Oluremi, dalam pelaksanaan pendidikan, guru merupakan pemegang kunci pengembangan suatu bangsa¹. 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 suatu bangsa.

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakannya dengan organisasi yang lain. Ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi, Ciri khas inilah yang dinamakan budaya organisasi. Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok dan individu dalam menyelesaikan sesuatu. budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktikan bersama oleh semua individu/kelompok yang terlibat didalamnya. Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen untuk mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, Memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan, menurut

¹Koswara & Rasto, *Kompetensi dan Kinerja Guru Berdasarkan Sertifikasi Profesi*. Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran, Vol 1, No 1 tahun 2016. hlm 62.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Iluntington, budaya menentukan kemajuan setiap organisasi, tidak peduli apapun jenis organisasi tersebut.²

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli. Budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya organisasi merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.³ Definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.⁴

Budaya yang kuat merupakan kunci kesuksesan sebuah organisasi. Menurut Ndraha, budaya yang kuat mempunyai 3 ciri, yaitu : kejelasan nilai-nilai dan keyakinan (*clarity of ordering*); penyebaran nilai-nilai dan keyakinan

² Juneta Zebua, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Insentif Terhadap Kinerja Staf Rekam Medik Rumah Sakit Umum Pusat H.Adam Malik Tahun 2008* (Medan, 2009). hlm. 4

³ Djokosantoso Moeljono, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, (Jakarta: ElexMedia Komputindo: 2003). hlm. 17-18

⁴ AB Susanto, *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis* (Jakarta: Elex Media Komputindo: 1997). Hlm. .3



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(*extent of ordering*); kekokohan nilai-nilai inti dan keyakinan (*Clarity Values Being Intensely held*).⁵

Budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti yang dipegang teguh dan disepakati secara luas dalam sebuah organisasi, semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut dan semakin kuat budayanya.⁶

Suatu perusahaan atau lembaga didirikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. pencapaian tujuan tersebut menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja, dengan kata lain menunjukkan suatu kinerja. Wibowo menyatakan bahwa kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.⁷

Kinerja adalah segala sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja yang ditampilkan. Kinerja individu dapat ditinjau dari pelaksanaan yang dilakukan terhadap tugas-tugas atau kewajiban yang diberikan kepadanya. Guru merupakan profesi yang bergerak dibidang pendidikan dan pengajaran, sehingga tujuan yang ingin dicapai adalah tujuan dari pendidikan dan pengajaran tersebut. Berdasarkan asumsi tersebut, kinerja guru dapat dilihat dari

⁵ Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta: 2004). hlm.68

⁶ Stephens P Robbins , *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi-Organizations Theory, Structure, Design, and Applications/Stephens P Robbins*, alih Bahasa, Jusuf Udaya (Jakarta: Arcan: 1994). hlm.483

⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada, 2012). hlm. 81



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

perbuatan atau kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru di kelas. Kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran adalah kesanggupan atau kecakapan para guru dalam menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan siswa yang mencakup suasana kognitif, afektif, dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar mencapai tujuan pengajaran.⁸

Kinerja lebih menekankan pada hasil yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada organisasi. Selain itu, dari guru sendiri juga perlu adanya sikap profesional. Pengembangan profesionalisme guru menjadi upaya yang penting dalam rangka peningkatan kualitas sekolah. Guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tataran institusional dan eksperiensial, sehingga upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari aspek guru dan tenaga kependidikan lainnya yang menyangkut kualitas keprofesionalannya maupun kesejahteraan dalam satu manajemen pendidikan yang profesional.

Kinerja guru yang belum optimal 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. Kondisi ini tentu tidak kondusif bagi kemajuan sekolah, padahal kinerja guru merupakan sasaran

⁸ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: Penerbit Pustaka Setia, 2002), hlm. 56.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena langsung atau tidak langsung mempengaruhi produktivitas kerja. Pendapat senada dikemukakan oleh Saroso dalam Lasmawan & Natajaya yang menyatakan bahwa ciri-ciri guru yang memiliki kinerja kurang baik diantaranya adalah disiplin kehadiran yang kurang baik ke sekolah maupun ke kelas sering terlambat mengajar ke kelas, sering mendahului meninggalkan kelas sebelum berakhirnya waktu pelajaran, tidak menguasai bahan ajar, bersikap acuh dan tidak suka membimbing siswa, jarang membuat perangkat pembelajaran, jarang memeriksa hasil ulangan dan tugas siswa, lebih banyak memberikan catatan, kurang peka dan tidak peduli terhadap perubahan dan pembaharuan dalam dunia pendidikan, tidak mampu memikirkan perbaikan-perbaikan, tidak punya keinginan untuk meningkatkan kemampuan, menjalankan tugas hanya sebatas minimal, puas hanya melakukan tugas-tugas rutin dari hari kehari dan sebagainya⁹

Kinerja guru memang merupakan sesuatu yang kompleks dan melibatkan berbagai faktor. Soandi dan Suherman menyatakan keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak terlepas dari faktor internal dan eksternal. Beberapa faktor tersebut diantaranya adalah kepribadian dan dedikasi guru, pengembangan profesi yang diikuti seperti diklat atau pelatihan,

⁹Lasmawan, W. & Natajaya, N. (2017). *Hubungan Kepemimpinan Situasional , Motivasi Kerja , dan Iklim Kerja dengan Kinerja Guru*. Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora, Vol 1 No 1 tahun 2017, hlm 43.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kemampuan mengajar, komunikasi, hubungan dengan masyarakat, kedisiplinan, kesejahteraan, dan iklim kerja¹⁰.

Berdasarkan pendapat di atas, dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru, salah satu diantaranya adalah kepemimpinan. Pada lembaga pendidikan, yang bertanggung jawab melaksanakan kepemimpinan adalah kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab meningkatkan kinerja para guru di sekolahnya. Sebagai pemimpin tertinggi, kepala sekolah sangat berpengaruh dalam menentukan kemajuan sekolah, oleh karenanya kepala sekolah harus memiliki kemampuan administrasi yang baik, memiliki komitmen tinggi, dan memiliki keluwesan dalam melaksanakan tugasnya, serta memiliki keterampilan dasar untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Kepala sekolah sebagai pemimpin, harus memahami manajemen kinerja (*performance management*) guna meningkatkan keefektifan dan efisiensi program-program yang dirancangnya dalam rangka meningkatkan kinerja guru dan capaian tujuan organisasi sekolah. Kepala sekolah harus memiliki keterampilan konseptual guna memikirkan strategi dalam meningkatkan kinerja guru dan kinerja organisasi sekolah secara komprehensif. Berdasarkan paparan tersebut, program-program yang dirancang oleh kepala sekolah menjadi hal yang krusial, karena dapat mempengaruhi kinerja dari semua warga sekolah, yakni kinerja guru, kinerja staf, dan prestasi belajar siswa.

¹⁰ Soandi & Suherman. *Etika dan Profesi Keguruan*. (Bandung: Refika Aditama, 2010), hlm



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tanpa adanya kemampuan kepemimpinan yang baik, kepala sekolah akan sulit dalam mensosialisasikan ide, usulan, saran, atau pikiran-pikiran yang dimilikinya kepada guru dan dan tenaga kependidikan lainnya. Oleh karena itu, kepala sekolah yang merupakan pemimpin harus bisa menjadi contoh serta mampu mengayomi bawahan dan mampu mengendalikan fungsi kepemimpinannya. Untuk kepentingan tersebut. Wahjosumidjo menyatakan bahwa kepala sekolah selayaknya mampu memobilisasi atau memberdayakan semua potensi dan sumber daya yang dimiliki, terkait dengan berbagai program, proses, evaluasi, pengembangan, kurikulum, pembelajaran di sekolah, pengelolaan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pelayanan terhadap siswa, hubungan masyarakat, sampai pada penciptaan iklim sekolah yang kondusif.¹¹ Semua ini akan terlaksana manakala kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah, yaitu untuk bekerja dalam mewujudkan tujuan sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan mempengaruhi partisipasi bawahan untuk melakukan apa yang menjadi tanggung jawabnya dengan perasaan puas dan dapat bekerja sesuai dengan kontesknnya, yaitu mampu memberikan visi, menciptakan gambaran besar, menetapkan tujuan yang jelas dan disetujui bersama, memonitor dan menganalisis prestasi, serta mampu mengembangkan prestasi para pengikutnya, yaitu dengan memberikan

¹¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010) hlm 109.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pengarahan dan panduan, melatih dan membimbing serta memberikan umpan balik. Dalam hal ini peran kepemimpinan kepala sekolah sangat penting demi terwujudnya kinerja guru yang berkompeten dan terciptanya visi dan misi pada suatu sekolah itu sendiri. Namun berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti, masih banyak kepala sekolah yang bertindak otoriter terhadap guru yang mengakibatkan motivasi guru menjadi menurun sehingga berimplikasi pada kinerjanya.

Selain faktor kepemimpinan kepala sekolah, faktor lain yang juga turut mempengaruhi kinerja guru adalah pengembangan profesi yang berkaitan dengan profesionalitas guru. Salah satu bentuk program pengembangan profesionalitas guru adalah pelatihan. Menurut Sirkula (dalam Dedeh Sofia Hasanah) pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan cara dan prosedur yang sistematis dan terorganisir. Para peserta pelatihan akan mempelajari pengetahuan dan keterampilan yang sifatnya untuk tujuan tertentu.¹² Pendapat serupa dikemukakan oleh Suyatno yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan kegiatan yang dilakukan dalam rangka pengembangan atau peningkatan kompetensi dalam rangka peningkatan atau pengembangan kompetensi dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik, baik pada tingkat kecamatan, kabupaten/kota, provinsi, nasional, maupun internasional. Bukti fisik komponen

¹²Dedeh Sofia Hasanah. *Pengaruh Pendidikan Latihan (Diklat) Kepemimpinan Guru dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Sekacamatan Babakan Sikao Kabupaten Purwakarta*. Jurnal Penelitian Pendidikan, Vol 11 No 2 thn 2010, hlm 86



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ini dapat berupa sertifikat, piagam, atau surat keterangan dari lembaga penyelenggara diklat¹³

Pelatihan merupakan pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini adalah guru. Menurut Depdiknas tahun 2009, indikator yang dipakai untuk pelatihan yaitu:

1. Lama pelatihan. Semakin lama guru mengikuti pelatihan maka kemampuan dan keterampilan guru akan bertambah sehingga dapat menunjang peningkatan kinerjanya.
2. Tingkat pelatihan. Tingkat pelatihan yang diikuti guru meliputi tingkat kecamatan, kabupaten/kota, provinsi, nasional maupun internasional.
3. Relevansi. Pelatihan akan berperan besar dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan guru apabila terdapat relevansi antara pelatihan yang diikuti dengan kebutuhan dan keadaan guru serta sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan.¹⁴

Sejauh ini berbagai upaya telah dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru antara lain dengan peningkatan profesionalitas guru melalui pelatihan-pelatihan, seminar, kursus-kursus atau pendidikan formal yang tinggi serta pembinaan dan pengembangan untuk mendukung pembelajaran yang efektif. Perbaikan dan pengembangan secara terus-menerus dan berkelanjutan terhadap kondisi guru di atas mutlak diperlukan agar sesuai dengan kualifikasi dan

¹³Muhammad Rakib dkk, *Pengaruh Pelatihan dan Pengalaman Mengajar terhadap Profesionalitas Guru*, Jurnal Ad'ministrare, Vol 3, No 2 thn 2016, hlm 139.

¹⁴Departemen Pendidikan Nasional. *Pedoman Penyusunan Portofolio*, (Jakarta: Depdiknas, 2009)



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kompetensi yang diharapkan. Untuk mendapatkan guru yang berkualitas mustahil dapat terjadi dan tersedia dengan sendirinya, melainkan harus diupayakan penyiapan dan pengembangannya secara berencana dan berkesinambungan. Hal ini terjadi karena tuntutan standar kualitas serta kebutuhan di lapangan terus-menerus mengalami perubahan dan perkembangan seiring dengan pesatnya laju perkembangan penemuan dan inovasi ilmu pengetahuan dan teknologi disertai rekayasa di segala bidang kehidupan secara global.

Kota Batam merupakan kota terbesar yang ada di Provinsi Kepulauan Riau. Wilayah Kota Batam terdiri dari Pulau Batam, Pulau Rempang dan Pulau Galang, dan Pulau-pulau kecil lainnya di kawasan Selat Singapura dan Selat Malaka. Dalam bidang pendidikan, di Kota Batam terdapat lembaga pendidikan mulai dari tingkat dasar hingga pendidikan tinggi. Pada jenjang pendidikan menengah, terdapat 152 Sekolah Menengah Atas (SMA dan SMK Negeri juga Swasta) yang tersebar di kecamatan-kecamatan yang ada di Kota Batam.

Sementara itu persoalan mengajar juga menjadi hal utama dalam penelitian ini dikarenakan menjadi sebuah acuan kesuksesan dalam proses pengajaran, sehingga menurut H.M. Arifin merumuskan pengertian mengajar sebagai suatu kegiatan dalam menyampaikan materi pelajaran kepada peserta didik agar dapat menerima, menanggapi, menguasai dan mengembangkan materi pelajaran tersebut.¹⁵ Hal yang sama, Roestiyah NK, menyatakan bahwa mengajar

¹⁵ H. M. Arifin, Hubungan Timbal Balik Pendidikan Agama di Sekolah dengan Rumah Tangga, (Jakarta : Bulan Bintang, 1976). hlm. 163 - 164



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

merupakan suatu bimbingan terhadap peserta didik dalam proses belajar-mengajar.¹⁶

Dari definisi di atas menunjukkan bahwa dalam proses belajar mengajar yang aktif adalah peserta didik yang mengalami proses belajar. Pengajar (Guru) hanya sebagai pembimbing, penunjuk jalan dan pemberi motivasi. Teori ini berlawanan dengan teori mengajar tradisional yang berpusat pada kepentingan guru (teacher centered). Sedangkan teori mengajar modern memberikan kesempatan kepada peserta didik memupuk aktivitas belajar sendiri (self activity), di mana sistem pembinaan belajar peserta didik tinggi. Teori mengajar ini sangat menghargai perbedaan individu. Hal ini menyebabkan para siswa diberi kebebasan untuk belajar sedangkan guru mengarahkan dan merangsang.

Kegiatan mengajar memiliki komponen-komponen yang saling berkaitan antara satu dengan lainnya, yakni pengajar, materi yang diajarkan dan metode yang dipakai di dalam memberikan pelajaran. Seorang pengajar antara lain memiliki fungsi sebagai komunikator. Ia berfungsi sebagai sumber dan penyedia informasi. Kemudian menyaring, mengevaluasi informasi yang tersedia dan mengolahnya ke dalam suatu bentuk yang cocok bagi kelompok penerima informasi (komunikasi), sehingga kelompok penerima informasi dapat memahami informasi tersebut setepat mungkin.

Informasi yang disampaikan oleh seorang pengajar dalam konteks pengajaran adalah pengetahuan tertentu yang ditransfer kepada para peserta

¹⁶ Roestiyah NK, Masalah Ilmu Keguruan, (Jakarta : Bina Aksara, 1982). hlm. 21



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

didik, sehingga membantu membawa atau mengantarkan mereka baik secara individu maupun kelompok kepada tingkat perkembangan kepribadian yang lebih tinggi dari apa yang dimiliki sebelumnya.

Dalam proses belajar-mengajar, seorang pengajar harus memperhatikan keadaan peserta didiknya dengan tidak memberikan suatu pelajaran di luar kemampuannya, serta tingkat pertumbuhan dan perbedaan perorangan yang terdapat di antara mereka. Dalam hal ini para ahli menggolongkan peserta didik kepada tiga tipe, yakni :

- a. Tipe Auditif, yaitu peserta didik yang mudah menerima pelajaran melalui pendengaran.
- b. Tipe Visual, yaitu peserta didik yang mudah menerima pelajaran melalui penglihatan.
- c. Tipe Metodik, yaitu peserta didik yang mudah menerima pelajaran melalui gerakan.

Dalam hubungan ketiga tipe di atas seorang pengajar harus dapat pula mempergunakan beberapa metode sehingga dapat mengaktifkan seluruh alat dari peserta didik, baik alat visual, auditif, maupun motoriknya. Karena itulah metode disamping untuk keperluan mentrasfer pengetahuan, juga haruslah dapat berfungsi sebagai sarana untuk mengembangkan sikap inofatif pada diri peserta didik.

Persoalan-persoalan di atas perlu mendapat perhatian dan kajian mendalam utamanya bagi dunia pendidikan, pengambil kebijakan, guru, dan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

siapa pun yang punya komitmen mengembangkan kualitas pendidikan di Indonesia guna mencari solusi dari permasalahan-permasalahan tersebut. Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti berkeinginan mengkaji lebih lanjut hal yang berkenaan dengan kinerja guru PAI, manajemen kepemimpinan kepala sekolah dan juga pelatihan-pelatihan yang diikuti oleh guru PAI Kota Batam. Maka penelitian ini diberi judul ***“Pengaruh Kepemimpinan instruksional Kepala Sekolah, Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Mengajar Guru PAI pada Sekolah Lanjutan Tingkat Atas di Kota Batam”***

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Ada sebagian guru PAI yang tidak membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dalam melaksanakan pembelajaran, sehingga mengakibatkan materi pembelajaran menjadi tidak terarah.
2. Banyak RPP yang dimiliki oleh guru PAI adalah RPP hasil copy paste dari guru lain, atau copy paste dari RPP tahun-tahun sebelumnya.
3. Materi yang diajarkan oleh guru PAI tidak sesuai dengan materi yang dibuat dalam RPP.
4. Kedisiplinan guru PAI cenderung rendah, beberapa diantaranya yang datang terlambat ke sekolah.
5. Guru menggunakan metode yang monoton atau tidak variatif ketika melaksanakan proses pembelajaran di dalam kelas.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

6. Sebagian guru tidak menggunakan media dalam menyampaikan materi pembelajaran, hal ini dikarenakan guru tidak memahami penggunaan media dalam pelaksanaan proses pembelajaran.
7. Ada sebagian guru yang menggunakan media, akan tetapi media yang digunakan tidak sesuai dengan materi pelajaran yang sedang disampaikan.

C. Batasan Masalah

Agar pembahasan tidak melebar maka penelitian ini akan difokuskan kepada persoalan yang menyangkut dengan pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah pelatihan dan budaya organisasi dengan kinerja guru PAI pada Sekolah Lanjutan Tingkat Atas Kota Batam.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru PAI di Sekolah Lanjutan Tingkat Atas Kota Batam?
- b. Apakah ada pengaruh yang signifikan pelatihan terhadap kinerja guru PAI di Sekolah Lanjutan Tingkat Atas Kota Batam?
- c. Apakah ada pengaruh yang signifikan organisasi terhadap kinerja guru PAI di Sekolah Lanjutan Tingkat Atas Kota Batam?

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d. Apakah ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan instruksional kepala sekolah, pelatihan, budaya organisasi terhadap kinerja guru PAI di Sekolah Lanjutan Tingkat Atas Kota Batam?

E. Tujuan Penelitian

Relevan dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui Apakah ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru PAI di Sekolah Lanjutan Tingkat Atas Kota Batam.
2. Untuk mengetahui Apakah ada pengaruh yang signifikan pelatihan terhadap kinerja guru PAI di Sekolah Lanjutan Tingkat Atas Kota Batam.
3. Untuk mengetahui Apakah ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru PAI di Sekolah Lanjutan Tingkat Atas Kota Batam.
4. Untuk mengetahui Apakah ada pengaruh yang signifikan kepala sekolah, pelatihan, budaya organisasi terhadap kinerja guru PAI di Sekolah Lanjutan Tingkat Atas Kota Batam?

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

A. Definisi Konsep

1. Definisi Kepala Sekolah

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. "Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah."

Kepala sekolah atau sekolah merupakan pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, pada pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian secara serius. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena dia sebagai pemimpin di lembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan dan mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Adapun istilah kepala sekolah berasal dari dua kata kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin. Sedangkan sekolah diartikan sebuah lembaga yang didalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar. Sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah di mana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk menghadapi hidup.

Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda-beda tergantung pada sudut pandang atau perspektif-perspektif dari para peneliti yang bersangkutan, misalnya dari perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Stogdill menyimpulkan bahwa terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya. Lebih lanjut Stogdill menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi, tergantung dari mana titik tolak pemikirannya.¹⁷

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ
وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ
وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ ﴿٦﴾

¹⁷Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala sekolah*, (Jakarta, Haja Mandiri, 2014). hlm 90



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan.¹⁸ (Q. S. At-Tahrim : 6)

Sebagaimana yang dimaksudkan ayat diatas bahwa Istilah kepemimpinan kepala sekolah mengandung dua pengertian, dimana kata kepemimpinan menjelaskan sifat-sifat atau ciri-ciri bagaimana yang harus terdapat atau dimiliki oleh kepemimpinan itu. Sedangkan kata kepala sekolah menjelaskan tempat (obyek) dimana kepemimpinan itu berlangsung. Pengertian kepemimpinan itu bersifat universal, berlaku dan terdapat pada berbagai bidang kegiatan hidup manusia. Oleh karena itu penulis akan membahas pengertian kepemimpinan secara umum sebelum membahas pengertian kepemimpinan yang khusus dalam bidang pendidikan. Secara bahasa kepemimpinan adalah kekuatan untuk memimpin atau biasa disebut dengan leadership. Dan secara istilah, kata kepemimpinan dikemukakan oleh para ahli dalam rumusan yang berbeda sesuai dengan disiplin ilmu masing-masing.

Artinya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan semua komponen agar dapat bekerja dengan baik, dan kegiatan itu haruslah dilakukan oleh seseorang yang mautampil di depan, dalam hal ini disebut sebagai pemimpin. Di dalam lingkungan sekolah yang mempunyai

¹⁸ Syaamil Al-Qur'an Terjemah Tafsir Per Kata, Sygma Publishing, Bandung, 2010, hlm.560



kemampuan untuk tampil di depan adalah kepala sekolah. Kepala sekolah harus menyadari bahwa inti dari kegiatannya adalah kemampuan mengambil keputusan, sehingga orang lain bergerak atau memperoleh motivasi untuk melakukannya. Di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no 20 tahun 2010 bab I pasal 1 ayat 1 disebutkan bahwa kepala sekolah adalah “guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin Sekolah.”¹⁹

Oleh karenanya sebagai pemimpin, Kepala sekolah bertanggung jawab dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi; perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan evaluasi. Pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut memerlukan adanya komunikasi dan kerja sama yang efektif antara kepala sekolah dan seluruh stafnya. Sebab kepala sekolah menjadi kunci atas keberhasilan program kegiatan yang ada di sekolah. sebab itu, kepala wajib memiliki kemampuan manajerial yang handal dan visioner, yang mampu mengelola sekolah dengan baik dan mempunyai gambaran yang yang menjadipadomanperkembangansekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah untuk mengelola sekolah, mengorganisasikan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain, mempergunakan tenaga-tenaga dan teknik kehumasan yang baik, memanfaatkan komunikasi yang efektif dalam menghadapi bermacam-macam subjek yang berkepentingan, seperti orang tua, siswa serta guru-guru dan

¹⁹Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2010 Bab I Pasal 1 Ayat 1

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



karyawan. Di samping itu kepala sekolah juga memimpin organisasi yaitu sekolah dan mengendalikan seluruh kegiatan di sekolah.

Kepemimpinan adalah sesuatu yang dimiliki seseorang sehingga seseorang tersebut mampu mengerakkan orang orang melakukan perbuatan atau tindakan dengan penuh kesadaran dan keikhlasan. Atau dengan kata lain bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain agar berpartisipasi aktif sukarela dalam mencapai tujuan.²⁰

Didalam dunia kepemimpinan di sekolah, ada ditemui istilah kepala sekolah. Pada dasarnya kepala sekolah sama dengan kepala sekolah, hanya saja yang membedakan pada lembaga pendidikan yang dipimpinnya, jika kepala sekolah memimpin di lembaga pendidikan berbasis Islam, seperti Sekolah Aliyah. Sedangkan kepala sekolah memimpin di lembaga pendidikan umum, seperti Sekolah Menengah Atas. Oleh karena itu, dengan keterbatasan literatur, maka kepala sekolah dalam hal ini sama dengan kepala sekolah. Namun demikian kepala sekolah dituntut memiliki pengetahuan agama yang lebih dibanding kepala sekolah sehubungan tugasnya sebagai pemimpin pendidikan Islam. Disamping itu seorang kepala sekolah hendaknya taat dalam menjalankan ajaran agamanya, berkepribadian yang baik dan dapat menjadi teladan, karena keberhasilan pendidikan erat kaitannya dengan figur kepemimpinan.

²⁰Fatah Syukur, *Manjemen Pendidikan berbasis pada Madrasah* , Pustaka Rizki Putra, Semarang, 2011, hlm. 19

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²¹ *Kepemimpinan* kepala sekolah terlihat dari kemampuannya menggerakkan dan mendorong kinerja guru untuk meningkatkan pencapaian tujuan pembelajaran. Kepala sekolah bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi pegawainya dan dia sendiri harus berbuat baik dan bijaksana. Pemimpin harus menjadi contoh, sabar, konsisten dan penuh pengertian sesuai dengan motto Ki Hadjar Dewantara :”*Ing Ngarsa Sung Tulada, Ing Madya Mangan Karsa, Tutwuri Handayani* (di depan menjadi tauladan, di tengah membangun semangat dan di belakang memberikan pengaruh).²²

Kepala Sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan Sekolah , yang akan menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan direalisasikan. Aktivitas kerja sekolah merupakan gambaran Kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam memimpin anak buahnya. Guna mencapai tujuan sekolah dan pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja. Di sini peran kepala sekolah

²¹Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2003, hlm. 83.

²²Soerjono Soekamto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2003, hlm. 292



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menjadi salah satu pendorong dan motivator bagi anggota lain, dan kepala madrasah juga harus memimpin sekolah menuju masa depan.²³

Kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong untuk dapat mewujudkan visi, misi, dan tujuan serta sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah sehingga akan memberikan dampak positif dan perubahan mendasar terhadap eksistensi sekolah. Dampak tersebut antara lain terhadap efektifitas pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, keterbukaan (transparansi) manajemen, kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, akuntabilitas dan sustainabilitas²⁴

Problem pendidikan sampai dengan saat ini, tetap menjadi kajian yang menarik untuk dibahas, terutama dalam persoalan manajemen yang di

²³ Ahmad Rozikun, & Namaduddin, Strategi Perencanaan Manajemen berbasis madrasah ditingkat menengah, lista Fariska Putra, Jakarta, 2008, hlm. 65

²⁴ .E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, PTRemaja Rosdakarya, Bandung, 2013, hlm. 89



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

terapkan oleh kepala sekolah. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah perlu memiliki keterampilan berikut:²⁵

1. Menyusun visi dan misi yang jelas
2. Menjalankan fungsi kepemimpinan secara baik dan berani mengambil inisiatif untuk kemajuan sekolah
3. Menentukan sasaran dan perencanaan pengembangan sekolah
4. Mengkondisikan pertumbuhan kinerja dan sistem pengorganisasian sekolah secara lebih baik. mampu membangun kerja sama dan kemitraan dengan masyarakat dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan sekolah
5. Menjalankan kepemimpinan secara partisipatis, delegatif, dan komunikatif. Mampu mengkondisikan efektifivitas program dan kegiatan sekolah, terutama yang berkaitan pendanaan
6. Seorang pemimpin juga harus pandai mencari sumber, bukan menerima sumber

Dengan demikian dapat dipahami bahwa indikator keterampilan yang wajib dimiliki oleh kepala sekolah adalah kemampuan dalam merencanakan visi ke dalam misi target dan mutu; merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai; menganalisis tantangan, kekuatan, kelemahan, dan peluang sekolah; membuat rencana kerja strategis, dan rencana kerja tahunan untuk

²⁵ Ahmad Rozikun Dan Namaduddin, Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah Di Tingkat Menengah (Mbm), Cet. II (Jakarta: Listafariska Putra, 2008), hlm. 81.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pelaksanaan peningkatan mutu; bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah yang melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah.

Kepala sekolah merupakan personil yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolahnya. Kepala sekolah selaku pimpinan dalam lembaga pendidikan islam ini diharapkan dapat menjalankan tugas dengan baik dan mampu mengembangkan diri bersama mitra kerjanya untuk mencapai kemajuan sekolah .²⁶

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.² *Kepemimpinan* kepala sekolah terlihat dari kemampuannya menggerakkan dan mendorong kinerja guru untuk meningkatkan pencapaian tujuan pembelajaran. Kepala sekolah bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi pegawainya dan dia sendiri harus berbuat baik dan bijaksana. Pemimpin harus menjadi contoh, sabar, konsisten dan penuh pengertian sesuai dengan motto Ki Hadjar Dewantara :”*Ing Ngarsa*

²⁶ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Ar ruzz Media, Jogjakarta, 2008,, hlm. 13.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sung Tulada, Ing Madya Mangan Karsa, Tutwuri Handayani (di depan menjadi tauladan, di tengah membangun semangat dan di belakang memberikan pengaruh).²⁷

Kepala Sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan Sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan direalisasikan. Aktivitas kerja sekolah merupakan gambaran Kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam memimpin anak buahnya. Guna mencapai tujuan sekolah dan pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja. Di sini peran kepala sekolah menjadi salah satu pendorong dan motivator bagi anggota lain, dan kepala madrasah juga harus memimpin sekolah menuju masa depan.²⁸

Kepala sekolah merupakan personil yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolahnya. Kepala sekolah selaku pimpinan dalam lembaga pendidikan diharapkan dapat menjalankan tugas dengan baik dan mampu mengembangkan diri bersama mitra kerjanya untuk mencapai kemajuan sekolah.²⁹

²⁷ Soerjono Soekamto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2003, hlm. 292

²⁸ Ahmad Rozikun, & Namaduddin, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah Ditingkat Menengah*, Lista Fariska Putra, Jakarta, 2008, hlm.65.

²⁹ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Ar ruzz Media, Jogjakarta, 2008,, hlm. 13.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah harus mampu memobilisasi sumber daya sekolah dalam kaitannya dengan :

- a. Perencanaan dan evaluasi
- b. Pengembangan kurikulum
- c. Pengembangan pembelajaran
- d. Pengelolaan ketenangan
- e. Pengelolaan sarana dan sumber belajar
- f. Pengelolaan keuangan
- g. Pelayanan siswa.
- h. Hubungan sekolah dengan masyarakat
- i. Penciptaan iklim sekolah.³⁰

Konsep seorang pemimpin pendidikan tentang kepemimpinan dan kekuasaan yang memproyeksikan diri dalam bentuk sikap, tingkah laku dan sifat kegiatan kepemimpinan yang dikembangkan dalam lembaga pendidikan atau unit administrasi pendidikan yang dipimpinnya akan mempengaruhi situasi kerja, mempengaruhi kerja anggota staff, sifat hubungan-hubungan kemanusiaan diantara sesama, dan akan mempengaruhi kualitas hasil kerja yang mungkin dapat dicapai oleh lembaga atau unit administrasi pendidikan tersebut.

Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar pemimpin. Dalam bahasa Inggris, leadership yang berarti kepemimpinan, dari

³⁰ Mulyasa, *Kurikulum Berbasis kompetensi*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2004, hlm. 182



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kata dasar leader berarti pemimpin dan akar katanya to lead yang terkandung beberapa arti yang saling erat berhubungan, bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, mempelopori, mengarahkan pikiran-pendapat orang lain, membimbing, menuntun, dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.³¹

Dari “pemimpin” lahirlah kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing dan menuntun. Kepemimpinan mempunyai arti yang beragam, bahkan dikatakan bahwa definisi kepemimpinan sama banyak dengan orang yang berusaha mendefinisikannya. Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Menurut Robbins, seperti yang dikutip oleh Sudarwan Dani dan Suparno, kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan dan sasaran.³²

Sumber dari pengaruh dapat diperoleh secara formal, yaitu dengan menduduki jabatan manajerial yang didudukinya dalam suatu organisasi. Fiedler berpendapat, “Leader as the individual in the group given the task of directing and coordinating task relevant group activities.”³³ Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin adalah anggota kelompok yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan

³¹ Mangunhardjana, *Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Kanisius, 2004), hlm. 1.

³² Sudarwan Danim dan Suparno, *Management dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Asdi Mahasatya, 2004), hlm. 3.

³³ Fred Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, (New York: McGraw Hill, 1967), hlm. 7.



mengkoordinasikan kinerja dalam rangka mencapai tujuan. Fiedler dalam hal ini lebih menekankan pada “directing and coordinating”. Kotter berpendapat bahwa, kepemimpinan adalah seperangkat proses yang terutama ditujukan untuk menciptakan organisasi atau menyesuaikannya terhadap keadaan-keadaan yang jauh berubah.

Kepemimpinan menentukan seperti apa seharusnya masa depan itu, mengarahkan kepada visi, dan memberikan inspirasi, perubahan, dinamika untuk mewujudkannya.³⁴ Adapun menurut Yulk “Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish the shared objectives.” Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.³⁵ Locke berpendapat kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk orang lain menuju sasaran bersama. Definisi ini mencakup tiga hal: pertama, kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi. Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi adalah

³⁴ J.P. Kotter, *Leading Change Menjadi Pioner Perubahan* (Terjemahan), (Jakarta: Gramedia, 1997), hlm. 10

³⁵ Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Terjemahan), (Jakarta: Prenhallindo, 1998), hlm. 20.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka. Kedua, kepemimpinan merupakan suatu proses agar bisa memimpin, pemimpin harus bisa melakukan sesuatu. Kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Ketiga, kepemimpinan harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan.

Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegetimasi, menciptakan model, penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi. Kepimpinan sebagai suatu interaksi antara satu pihak sebagai yang memimpin dengan pihak yang dipimpin. Dan seni untuk mempengaruhi orang lain.

Sedangkan James Lippman, seperti yang diikuti oleh M. Ngaliman Purwanto, mendefinisikan kepemimpinan adalah permulaan dari struktur atau prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi atau untuk mengubah tujuan-tujuan dan sasaran organisasi. Sebuah model, strategi dan struktur untuk merumuskan tujuan dan arah organisasi kedepan semakin baik. Fokus kepemimpinan adalah mencapai target dan sasaran yang sudah dirumuskan dan disepakati bersama dalam sebuah organisasi.³⁶ Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan

³⁶ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Rosda Karya, 2007), hlm. 27.



manajemen beda pada fokus dan wilayah kajian. Kepemimpinan merupakan seni kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan dalam pengertian umum menunjukkan suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada di bawah pengawasannya.

Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah: sifat-sifat perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.³⁷Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat dimaknai bahwa kepemimpinan merupakan sifat yang dimiliki oleh seseorang yang oleh karena tugas yang diembannya berusaha untuk memberikan pengaruh kepada pengikutnya dengan mematuhi terhadap apa yang menjadi instruksi dari orang yang memimpinya.³⁸

Kepemimpinan adanya proses untuk memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana diinginkan oleh pemimpi.³⁹Kepemimpinan adalah pengaruh komunikasi langsung antar pribadi dalam situasi tertentu untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu.Demikian menurut Tannebaum, Weschler, dan

³⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rajawali Pres, 1999), hlm. 18.

³⁸ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Global*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), hlm. 126.

³⁹ Muhaimin, Sutiah dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2011), hlm. 29.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Nassarik seperti yang dikutip Sudarwan Danim dan Suparno.⁴⁰Shared, Goal, Hemhiel dan Coons mendefinisikan kepemimpinan sebagai sikap pribadi yang ditampilkan oleh seseorang dalam memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Rauch dan Behling kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama seperti yang dikutip Sudarwan Danim dan Suparno⁴¹.

Dari beberapa pengetahuan di atas yang sampaikan beberapa tokoh dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seni berkomunikasi langsung antar pribadi, sosial yang ditampilkan oleh seseorang yang memimpin untuk mencapai satu atau beberapa tujuan bersama. Dari penjelasan di atas, maka dapat saja terjadi seseorang menjadi pemimpin asalkan dia mampu mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pengertian kepemimpinan (leadership) adalah kemampuan untuk menggerakkan, memengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membina, membimbing, melatih, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum dengan maksud agar manusia sebagai bagian dari organisasi mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan dirinya sendiri maupun organisasi

⁴⁰ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 2.

⁴¹ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, hlm. 2



secara efektif dan efisien. Pengertian ini menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan terdapat tiga unsur, yaitu pemimpin (leader), anggota (followers), dan situasi (situation). Dalam konteks lembaga pendidikan, peran kepemimpinan dilaksanakan oleh kepala sekolah. Sehingga kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi semua personel yang mendukung pelaksanaan aktivitas pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

2. Pengertian Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah

Pengertian kepemimpinan instruksional menurut Heck & Hallinger adalah Conceptualize instructional leadership as ‘an organizational property’ aimed at school improvement.⁴² Kepemimpinan instruksional menurut Bush adalah, Instructional leadership focusses on teaching and learning and on the behavior of teachers in working with students. Leader’s influences is targeted at students learning via teachers.⁴³ Sedangkan Kepemimpinan Instruksional menurut Whitehead adalah seperti berikut: a). Instructional leader: The principal was expected to serve as an instructional leader, guiding teachers toward productive learning experiences. b). Problem solver and rand resources provider. The principal was responsible to solve problems and resources to facilitates the teaching and learning process. c). A

⁴² Heck, R., & Hallinger, P. 2010. “Testing a Longitudinal Model of Distributed Effect on School Improvemen”. Leadership Quarterly, 21, pages 867-885.

⁴³ Bush, T. 2011. *Theories of Educational Leadership and Management*. 4 th Edition. London: Sage Publications, Ltd. Creswell, J.W. 2014. Resear

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

visionary leader. The principal was expected to develop and communicate an image of the ideal school. e). A change agent. The principal was expected to facilitate needed changes in educational operations to ensure effectiveness.⁴⁴

Pendapat-pendapat para ahli tentang kepemimpinan instruksional pada hakikatnya terdapat persamaan, yaitu fokus pada proses dan hasil belajar siswa melalui guru. Perbedaannya hanyalah terletak pada redaksionalnya saja. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang fokus pada proses dan hasil belajar siswa melalui pemberdayaan guru secara profesional.⁴⁵

Kepemimpinan instruksional kepala sekolah biasanya dimaknai sebagai manajemen kurikulum dan pembelajaran oleh kepala sekolah. Secara historis, istilah ini muncul ketika ramai-ramainya riset tentang gerakan sekolah efektif. Telah terbukti bahwa kunci penting yang dapat menentukan keberhasilan sekolah adalah peran kepala sekolah.

Kepemimpinan instruksional secara detil pada hakikatnya melibatkan penentuan tujuan yang jelas. Menetapkan kurikulum dan pembelajaran. Memonitoring rencana pelajaran. Mengelola sumber belajar. Juga

⁴⁴ Whitehead, B.M., Bosschee, F., & Decker, R.H. 2014. *The principal Leadership for a Global Society*. London: Sage.

⁴⁵ Husaini Usman, "Model Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah". *Cakrawala Pendidikan*, Oktober 2015, no.3.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mengevaluasi guru secara regular untuk meningkatkan belajar dan pertumbuhan siswa.⁴⁶

3. Peran Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah

Selama ini kita mengetahui bahwa semua sekolah diwajibkan mengimplementasikan kurikulum yang sama. Tetapi mengapa faktanya ada sekolah unggulan dan bukan unggulan. Kuncinya adalah kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru yang baik. Kepala sekolah bukan tampil sebagai pemimpin birokratik, melainkan pemimpin instruksional. Guru bukanlah tampil secara amatir, melainkan bekerja secara profesional. Karena itu kehadiran kepemimpinan instruksional perlu terus ditingkatkan.

Menghadirkan kepemimpinan instruksional tidaklah mudah. Untuk itu perlu diupayakan rekrutmen kepala sekolah secara kredibel. Dalam prosesnya perlu dibekali dengan berbagai pelatihan yang relevan, sehingga dapat menunaikan amanah dengan baik dan profesional. Selanjutnya supervisor pendidikan wajib melakukan monitoring, evaluasi dan supervisi terhadap tugas pokok manajerial kepala sekolah, sehingga kerjanya lebih efektif dan

⁴⁶ Rohmat Wahab, *Kepemimpinan Instruksional* (<https://www.timesindonesia.co.id/read/news/250542>, Diakses pada 12 Desember 2022)



produktif. Yang pada akhirnya dapat memperbaiki prestasi siswa dan meningkatkan kualitas kinerja sekolah.

Menurut Keefe & Jenkins seperti yang dikutip Supardi mengatakan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah perlu berperan memperbaiki pengajaran dan pembelajaran di sekolah dengan senantiasa memberi arahan menyediakan sumber, dan paling penting memberikan bantuan pada guru.⁴⁷

Pada tingkat sekolah, kepala sekolah sebagai figur kunci dalam memajukan proses pengajaran dan pembelajaran. Terkait hal tersebut kepala sekolah mempunyai tanggung jawab dalam pengembangan program sekolah, kurikulum dan sumberdaya, termasuk memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan profesionalitas guru. Untuk menjadikan guru yang profesional menuntut kepala lembaga pendidikan terlebih dulu harus profesional. Kepala sekolah harus memiliki *skill* dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang. Kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.¹³ Tidak hanya dapat memberikan perintah, namun dapat menjadi contoh bagi guru, staf dan peserta didik singkatnya bisa menjadi *role model*.

Jabatan kepala sekolah/sekolah merupakan jabatan yang sangat berat yang menuntut kemampuan ekstra, meskipun pengangkatannya tidak

⁴⁷ Supardi, *Sekolah Efektif; Konsep Dasar dan Praktiknya*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013, hlm. 45

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dilakukan dengan sembarangan, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala sekolah, namun tidak dengan sendirinya membuat kepala sekolah menjadi profesional dalam melaksanakan tugas.⁴⁸

Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai kader, inovator dan motivator. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator (EMASLIM).⁴⁹

Fungsi dan peran tersebut harus dipahami oleh kepala sekolah dan yang lebih penting adalah bagaimana kepala sekolah mampu mengamalkan dan menjadikan hal tersebut sebagai modal dalam melaksanakan kepemimpinan instruksional di sekolah.

4 Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Yang Efektif

Dalam prakteknya, kecemerlangan sekolah tidaklah hanya bertumpu pada usianya yang panjang. Tidak juga hanya bergantung pada kelengkapan dan

⁴⁸ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2003, hlm. 97

⁴⁹ Ibid. hlm. 98

kemutakhiran sarana dan prasarana pembelajaran. Tidak juga mengandalkan dukungan dan partisipasi orangtua dan masyarakat. Namun yang sangat memainkan peran penting dan strategis adalah kepemimpinan instruksional Kepala sekolah, di samping dukungan variabel lain walaupun tidak dalam posisi terbaik.

Kepemimpinan instruksional memiliki dua pendekatan yang bersifat eksklusif dan inklusif. Bersifat eksklusif, jika kepemimpinan instruksional mengandalkan potensi dan kinerja kepala sekolah sendiri. Bersifat inklusif, jika kepemimpinan instruksional bertumpu pada kemampuan dan kinerja kepala sekolah yang didukung dan berkolaborasi dengan tenaga kependidikan dan para stakeholder lainnya. Di samping itu modus kepemimpinan instruksional itu ada yang langsung dan tidak langsung. Kepemimpinan yang bersifat langsung sangat terkait dengan pengamatan kegiatan di ruang kelas dan pengembangan kurikulum. Sedangkan modus kepemimpinan instruksional yang tidak langsung terkait dengan penciptaan iklim akademik sekolah, sehingga kondusif untuk terciptanya pembelajaran yang efektif.

Ada empat keterampilan yang dipandang esensial dalam kepemimpinan instruksional yang efektif, yaitu: (1) penggunaan sumberdaya yang efektif, (2) keterampilan komunikasi, (3) melayani sebagai sumber pembelajaran, dan (4)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menjadi visible dan accessible (memberikan keteladan dan dapat ditiru). Selain empat hal tersebut, Rohmat Wahab mengatakan bahwa kepala sekolah juga seharusnya memiliki perencanaan yang excellent dan kecakapan observasi yang mantap. Dengan begitu ia dapat mengendalikan kegiatan pendidikan dan pembelajaran secara menyeluruh.⁵⁰

5. Gaya dan Tipe-Tipe Kepemimpinan

Secara leksikal, kata gaya dapat diartikan sebagai sikap, gerakan, irama, dan lagu, ragam cara dalam melakukan gerakan dalam olah raga, lagak lagu, tingkah laku, sikap elok, gerak-gerik yang bagus.⁵¹ Gaya, menurut Veithzal Rivai diartikan dengan sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Selanjutnya ia mengatakan, bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku atau stretegi yang disukai atau sering diterapkan oleh seorang pemimpin.⁵²

Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin. Dari satu segi, pendekatan ini masih difokuskan lagi pada gaya kepemimpinan (leadership style), sebab

⁵⁰ Ibid, hal.37

⁵¹ Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta; Balai Pustaka,2002), hlm. 340.

⁵² Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu* (Malang: UIN-Maliki Pres, 2010), hlm. 41.



gaya kepemimpinan bagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha memengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu. Namun gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan memengaruhi bawahannya.

Mulyasa mengatakan bahwa cara yang dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi para pengikutnya tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.⁵³ Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya.⁵⁴ Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori berikut.

a. Teori Genetis (Keturunan)

Inti dari teori ini mengatakan bahwa "Leader are born and not made" (pemimpin itu dilahirkan (bakat) bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini mengentegahkan pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat

⁵³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 108.

⁵⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajawali Pres, 1999), hlm. 23.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan muncul menjadi pemimpin. Seorang ahli di bidang manajemen, yaitu Peter F. Drucker dalam pendiriannya mengatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, dan bukan hasil pembentukan, “leadership is of utmost importance, indeed there is no substitute for it. But leadership cannot be created or promoted. It cannot be taught or learned. But management cannot created leaders. It can only created the conditions under which potential leadership qualities become effective; or it can stifle leadership.”⁵⁵

Kepemimpinan memiliki arti sangat penting. Kepemimpinan tidak bisa diciptakan atau dipromosikan. Ia tidak bisa diajar atau dipelajari. Sebab, manajemen tidak menciptakan para pemimpin. Ia hanya dapat menciptakan kondisi-kondisi di bawah kualitas kepemimpinan yang berpotensi menjadi efektif, atau ia dapat melumpuhkan kepemimpinan.

b. Teori Sosial

Jika teori diatas adalah teori yang ekstrem dan kaku pada satu sisi, teori ini pun ekstrem pada sisi lainnya. Inti dari teori ini ialah “Leader are made and not born” (pemimpin itu dibuat atau dididik

⁵⁵ Peter F. Drucker, *The Practice Of Management* (New York: Man Pen & row, 1954), hlm. 158-159.

bukannya kodrati). Jadi, teori ini kebalikan dari teori genetika. Para penganut teori ini mengemukakan pendapat bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup. Untuk itu, dalam menyiapkan pemimpin yang berkualitas perlu disiapkan sedini mungkin dengan pembinaan yang berlangsung secara konsisten dan serius. Dibutuhkan dukungan dan dorongan dari orang tua, lingkungan keluarga dan lingkungan sosial untuk mewujudkan pemimpin yang berkualitas dan mumpuni.

c. Teori Ekologis

Teori ekologis ini pada intinya menekankan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang dapat dikatakan mendekati kebenaran.

Gaya kepemimpinan yang efektif merupakan gaya kepemimpinan yang dapat memengaruhi, mendorong, mengarahkan, dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin sesuai dengan situasi dan kondisi supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya atau tipe kepemimpinan dalam

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

konteks dinamika ilmu kepemimpinan setidaknya ada beberapa model atau tipe yang disepakati diantaranya:

d. Gaya Instruktif

Fungsi dan gaya ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaiman, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.⁵⁶ Penerapannya pada bawahan yang masih baru bertugas. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan instruktif adalah sebagai berikut: a). Memberi pengarahan secara spesifik tentang apa, bagaimana, dan kapan kegiatan dilakukan; b). Kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat; c). Kadar direktif tinggi; d). Kadar semangat rendah; e). Kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai; f). Kemampuan motivasi rendah; g). Tingkat kematangan bawahan rendah.⁵⁷

e. Gaya Konsultatif

Fungsi dan gaya ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskanya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menentukan

⁵⁶ Veithzal Rivai Zainal dkk, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), hlm. 34.

⁵⁷ *Ibid*, hlm. 34



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

keputusan.⁵⁸Penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut: a). Kadar direktif rendah; b). Semangat tinggi; c). Komunikasi dilakukan secara timbal balik; d). Masih memberikan pengarahan yang spesifik; e). Pimpinan secara bertahap memberikan tanggung jawab kepada pegawai walaupun bawahan masih dianggap belum mampu; f). Tingkat kematangan bawahan rendah dan sedang.⁵⁹

f. Kepemimpinan Partisipatif

Kemimpinan ini juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas, dan nondirektif. Pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.⁶⁰ Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai sesuatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengerahkan tim kepada tercapainya konsensus. Asumsi yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa para karyawan akan

⁵⁸ Miftah Thoha dikutip oleh Veithzal Rivai Zainal dkk, dalam buku *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), hlm. 35.

⁵⁹ *Ibid*, hlm. 35

⁶⁰ Nawawi Hadari dan Martini Hadari, *Kepemimpinan Yang Efektif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000), hlm. 38.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan, dan strategi di mana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya.⁶¹

Kritik terhadap pendekatan ini adalah bahwa pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi. Gaya partisipatif, penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan rendah, namun memiliki kemauan kerja tinggi. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut: a). Pemimpin melakukan komunikasi dua arah; b). Secara aktif mendengar dan respon segenap kesukaran bawahan; c). Mendorong bawahan untuk berpartisipasi; d). Mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara operasional; e). Tingkat kematangan bawahan dari sedang ke tinggi.

g. Gaya Delekatif

Penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan dan kemauan tinggi. Ciri-ciri gaya kepemimpinan delekatif adalah sebagai berikut; a). Memberikan pengarahan bila diperlukan saja; b). Memberikan semangat dianggap tidak perlu lagi; c). Penyerahan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas; d). Tidak perlu memberi motivasi; e). Tingkat kematangan bawahan tinggi

⁶¹*Ibid*, hlm. 38.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

h. Gaya atau Tipe Militeristik

Tipe ini bersifat kemiliteran, tipe kepemimpinan ini berbeda sekali dengan kepemimpinan organisasi militer. Sifat-sifat pemimpin yang militeristik antara lain; a). Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando terhadap bawahannya, keras, sangat otoriter, kaku dan sering kali kurang bijaksana; b).Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan; c).Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacar ritual, dan tanda-tanda kebesaran berlebihan; d).Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya; e).Tidak mengendaki saran, usul, sugesti, maupun kritikan dari bawahannya; f).Komunikasi hanya berlangsung searah saja.

i. Gaya Otokratis

Pemimpin yang demikian bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti, dan tertib.Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati. Kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak dan harus dipenuhi.Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal.Pada a one-man-show.Dia berambisi sekali untuk merajai situasi.Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya.Bawahan tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan.Semua pujian dan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kririk terhadap segenap bawahan diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

j. Gaya Laissez Faire

Tipe kepemimpinan model ini sang pemimpin praktis tidak memimpin dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis, sebab duduknya sebagai direktur atau pemimpin biasanya melalui sogokan, suapan atau nepotisme.

k. Tipe atau Gaya Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada person atau individu pemimpin tapi pada partisipasi aktif dari setiap kelompok. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.⁶² Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu maupun mendengarkan nasihat dan

⁶² Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktek* (Jakarta: Ar Ruzz Media, 2012), hlm. 63.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis sering disebut sebagai kepemimpinan group developer.⁶³

6. Model-model Kepemimpinan dalam Pendidikan

a. Kepemimpinan Transformatif

Istilah kepemimpinan transformatif berasal dari dua kata, yaitu kepemimpinan (leadership) dan transformasi atau transformasional. Istilah transformatif berinduk dari kata to transform, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.⁶⁴ Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan baru (new leadership paradigm) yang dipandang efektif untuk mendinamisasikan perubahan, terutama pada situasi lingkungan yang bersifat transisional.

Gagasan awal dari model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James Mc Gregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional

⁶³ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Hand Book Of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah dan Madrasah di Indonesia*, hlm. 91.

⁶⁴ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar Kepemimpinan Transformasional dalam komunitas Organisasi Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 54.



oleh Bernard Bass.⁶⁵ Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah sketsa yang di dalamnya mengandung suatu proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.⁶⁶

Dalam artian, pemimpin transformasional mencoba untuk membangun kesadaran para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan, dan kemanusiaan. Seorang pemimpin dikatakan transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat para pengikutnya. Para pengikut pemimpin transformasional akan termotivasi untuk melakukan hal yang baik lagi untuk mencapai sasaran organisasi.

Karakteristik dari perilaku kepemimpinan transformasional antara lain: a). Mempunyai visi yang besar dan mempercayai intuisi; b). Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan; c). Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang; d). Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan; e). Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru; f). Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan

⁶⁵ James Mc Gregor Burns, *Leadership* (New York: Harper and Row, 1978)

⁶⁶ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Terj: Yusuf Udayana (Jakarta: Penhallindo, 1998), hlm. 29.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

golongan; g). Mampu mengartikulasikan nilai inti untuk membimbing perilaku mereka.⁶⁷

Dari beberapa aspek ini, ada beberapa aspek penting yang dilakukan oleh pemimpin pendidikan Islam dalam mewujudkan transformasi organisasi, yaitu dengan: 1). Menjadikan komponen organisasi Pendidikan Islam sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan, 2). Memobilisasi komponen organisasi pendidikan Islam untuk lebih memprioritaskan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi dan golongan, 3). Mengefektifkan serta mengedepankan kebutuhan-kebutuhan komponen organisasi pendidikan Islam pada taraf yang lebih tinggi.

Asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai suatu tujuan.

b. Kepemimpinan Karismatik dan Tradisional

Dalam kepemimpinan karismatik memiliki energi, daya tarik dan pembawa yang luar biasa untuk memengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab-sebabnya, mengapa seseorang mempunyai

⁶⁷ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Terj: Yusuf Udayana, hlm. 297 dan 307.



pengaruh besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan gaib dan kemampuan-kemampuan yang super human, yang diperoleh melalui karunia yang Maha Kuasa. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas keperibadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar.⁶⁸

Sejak teori karismatik ini berhasil dalam mempengaruhi rasa tanggung jawab bawahan, hal ini sangat bermanfaat untuk mengetahui lebih dekat cara pemimpin karismatik mempergunakan kewibawaan pribadinya. Ada beberapa ciri kepemimpinan karismatik; a). Bawahan/ pengikut menaruh kepercayaan terhadap kebenaran dan keyakinan pemimpin; b). Ada kesamaan keyakinan bawahan dengan keyakinan pemimpin; c). Penerimaan tanpa perlu dipersoalkan atau bulat-bulat dari bawahan terhadap pemimpin; d). Terdapat rasa kasih sayang pengikut kepada pemimpin; e). Kemauan untuk patuh dari bawahan terhadap pemimpin; f). Keterlibatan secara emosional dari para bawahan dalam melaksanakan misi organisasi; g). Ada keyakinan bawahan, bahwa pemimpin karismatik akan mampu memberikan bantuan demi keberhasilan sebuah organisasi.⁶⁹ Kepemimpinan tradisional lahir

⁶⁸ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Hand Book Of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), hlm. 89.

⁶⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hlm. 33-34.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ditengah-tengah masyarakat primitif atau masyarakat yang baru tumbuh. Dalam masyarakat yang primitif, konsep kepemimpinan akan muncul sebagai suatu jawaban dari kondisi obyektif yang mereka alami, ketika suatu persoalan hidup dan kehidupan mereka mengalami kemandekan.

Corak pemimpin pada masyarakat primitif yang berkembang adalah corak feodal. Sebab, siapa yang memiliki keberanian akan tampil di depan sebagai pemimpin. Sekali merebut kekuasaan maka ia akan mewariskan kepemimpinannya ini kepada keturunannya. Dalam kepemimpinan yang bersifat feodalistik ini, seorang pemimpin bisa berhasil dalam kepemimpinannya, tetapi bisa juga tidak mencapai tujuan. Ketika suatu kepemimpinan dikembangkan dalam kejumudan berfikir dan kehausan kekuasaan sehingga mengesampingkan nilai-nilai moral dan etika, muncullah tipologi kepemimpinan tradisonal yang sifatnya statis dan pasif. Kepemimpinan seperti ini bila tidak cepat disesuaikan dengan perkembangan zaman, lambat laun akan tergilas dan pada gilirannya akan mengalami kelumpuhan.

c. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner (Visioner Leadership) adalah sebuah model atau pola kepemimpinan yang dimaksudkan memberi arti pada kerja dan usaha yang dilakukan secara bersama-sama oleh seluruh komponen organisasi dengan cara memberi arahan berdasarkan visi yang dibuat secara jelas.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Konsep kunci dari kepemimpinan visioner ini adalah visi. Visi organisasi yang dibuat bukanlah semata mata rangkaian kalimat yang disusun sehingga enak dibaca dan didengar. Visi juga bukan sekedar olah pengetahuan, namun visi menjadi pengikat, pemersatu, inspirator, dan pemberi semangat seluruh komponen organisasi. Visi harus berangkat dari hati melalui proses perenungan, dan pembelajaran, didasarkan pada pengetahuan, dan kemudian direalisasikan melalui tindakan nyata.

Visi (vision) adalah suatu pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin dicapai organisasi jauh di masa yang akan datang. Ia adalah hal ideal yang ingin diwujudkan dimasa mendatang melalui aktivitas dan kerja organisasi. Visi adalah cita-cita. Visi adalah wawasan ke dapan yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu. Visi bersifat kearifan intuitif yang menyentuh hati dan menggerakkan jiwa untuk berbuat. Tanpa visi yang jelas organisasi akan berjalan tanpa arah, terombang ambing tanpa tujuan yang pasti.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seseorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok, akan membentuk gaya kepimpinannya.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Ditinjau dari pelaksanaan tugas maka kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya dikenal dengan 4 gaya kepemimpinan yang masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:⁷⁰ I).
Kepemimpinan Otokrasi atau Otoriter

Otokrasi berasal dari kata oto yang berarti sendiri dan kratos berarti pemerintah. Jadi otokrasi adalah mempunyai pemerintah dan menentukan sendiri.

Otokrasi merupakan pemerintahan atau kekuasaan yang dipegang oleh seseorang yang berkuasa secara penuh dan tidak terbatas masanya. Sedangkan yang memegang kekuasaan di sebut otokrat yang biasanya di jabat oleh pemimpin yang berstatus sebagai raja atau yang menggunakan sistem kerajaan.

Sedangkan di lingkungan sekolah bukan raja yang menjadi pemimpin akan tetapi kepala sekolah yang memiliki gaya seperti raja yang berkuasa mutlak dan sentral dalam menentukan kebijaksanaan sekolah.

Tipologi kepemimpinan seperti ini identik dengan seorang diktator. Bahwa memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Penafsirannya, sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah sehingga ada kesan bawahan atau

⁷⁰ Sondang P.Siagian. Teori dan Praktek Kepemimpinan, PT. Rineke Cipta Jakarta

anggota-anggotanya hanya mengikuti dan menjalankannya, tidak boleh membantah dan mengajukan saran.

Jadi tipe otoriter, semua kebijaksanaan "policy" semuanya di tetapkan pemimpin, sedangkan bawahan tinggal melaksanakan tugas. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa ada konsultasi dan musyawarah dengan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin juga membata-si hubungan dengan stafnya dalam situasi formal dan tidak menginginkan hubungannya yang penuh keakraban, keintiman serta ramah tamah. Kepemimpinan otokrasi ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus dipatuhi.

Efek yang ditimbulkan oleh kepemimpinan otoriter antara lain sikap menyerah tanpa kritik, sikap asal bapak senang atau sikap ,urnahun dauh terhadap pemimpin, dan adanya kecenderungan untuk mengabaikan tugas dan perintah jika tidak ada pengawasan langsung. Dominasi yang berlebihan akan melahirkan oposan atau sikap apatis, atau sebaliknya akan timbul sifat-sifat agresif dari anggota-anggota kelompok terhadap pemimpinnya.

Penyelidikan yang dilakukan oleh Leppit seorang ahli kepemimpinan berkesimpulan bahwa konflik-konflik dan sikap-sikap atau tindakan agresif yang terjadi dalam suatu lembaga di bawah pemimpin seorang pemimpin otoriter kurang lebih 30 kali sebanyak

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



yang timbul dari pada dalam suasana kerja yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang demokratis.

Tipe kepemimpinan pendidikan yang otoriter dengan segala variasi dan bentuknya yang lebih samar-samar, sangat mengingkari usaha-usaha pencapaian tujuan lembaga pendidikan secara maksimal. Oleh karena potensi-potensi yang sebenarnya ada dan dimiliki oleh masing-masing staf kerja tidak terbangkit, tidak tergugah dan tidak tersalurkan secara bebas dan kreatif. Penekanan kemampuan dan potensi riil dan kreatif daripada individu-individu yang di pimpin.

Seseorang dengan gaya kepemimpinan seperti ini umumnya merasa menang sendiri karena mempunyai keyakinan ia tahu apa yang harus dilakukannya dan merasa jalan pikirannya paling benar. Dalam situasi kerja sama, ia berusaha mengambil peran sebagai pengambil keputusan dan mengharapkan orang lain mendukung ide dan gagasannya. Ia tidak ingin dibantu apalagi dalam menentukan apa yang seharusnya ia lakukan.

Tipe otokrasi ini apabila diterapkan dalam dunia pendidikan tidak tepat karena dalam dunia pendidikan, kritik saran dan pendapat orang lain itu sangat perlu untuk diperhatikan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan.

d. Kepemimpinan Pseudo-Demokratis

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pseduo (bcarti palsu). Ia sebenarnya otokratis, tetapi dalam kepemimpinanya ia memberi kesan demokratis. Seorang pemimpin yang bersifat pseduo{emokratis sering memakai "topeng".Ia pura-pura memperlihatkan sifat demokratis di dalam kepemimpinannya. Ia memberi hak dan kuasa kepada guru-guru untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu, tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhirungan. Ia mengatur siasat agar kemauannya terwujud kelak.

e. Kepemimpinan Bebas (Laissez Faire)

Tipe ini diartikan membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin seperti ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan para bawahan atau anggotanya. Tipe Laissez Faire, mempunyai sifat karakter lemah, tidak punya pendirian yang kokoh, tidak dapat mengendalikan anak buah, tidak mampu mengkoordinasikan bawahan, dan tidak bisa menciptakan suasana kerja yang kooperatif.⁷¹ Apabila dalam sebuah organisasi tidak terdapat seorang pun yang anggota menetapkan keputusan dan melaksanakan kegiatan, maka organisasi menjadi tidak berfungsi. Sebaliknya kebebasan yang diberikan, juga berakibat fungsi organisasi tidak berlangsung sebagaimana mestinya, bahkan menjadi tidak terarah. Kondisi seperti itu dapat terjadi karena wewenang menjadi tidak jelas dan tanggung jawab menjadi kacau.

⁷¹ Panji Anoraga, Op., Cit., hlm.186

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertipe *laissez faire* menghendaki semua komponen pelaku pendidikan menjalankan tugasnya dengan bebas. Oleh karena itu tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan. Karena arti *laissez* sendiri secara harfiah adalah mengizinkan dan *faire* adalah bebas.

Jadi pengertian *laissez-faire* adalah memberikan kepada orang lain dengan prinsip kebebasan, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan kehendak bawahan dan tipe ini dapat dilaksanakan di sekolah yang memang benar-benar mempunyai sumber daya manusia maupun alamnya dengan baik dan mampu merancang semua kebutuhan sekolah dengan mandiri.

Kepemimpinan *laissez-faire* merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratis, dan sering disebut liberal, karena ia memberikan banyak kebebasan kepada para tenaga pendidikan untuk mengambil langkah-langkah sendiri dalam menghadapi sesuatu. Jika pemimpin otokratis mendominasi, maka tipe pemimpin *laissez-faire* ini menyerahkan persoalan sepenuhnya pada anggota. Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, sebab ia membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kedudukan pemimpin hanya sebagai simbol dan formalitas semata. karena dalam realitas kepemimpinan yang dilakukan dengan memberikan kebebasan sepenuhnya kepada orang yang dipimpinnya (bawahan) untuk berbuat dan mengambil keputusan secara perorangan. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan, maka usahanya akan cepat berhasil.

Dalam suasana kerja yang dihasilkan oleh kepemimpinan pendidikan semacam itu, tidak dapat dihindarkan timbulnya berbagai efek negatif misalnya berupa konflik-konflik kesimpangsiuran kerja dan kesewenang-wenangan, oleh karena masing-masing individu mempunyai kehendak yang berbeda-beda menuntut untuk dilaksanakan sehingga akibatnya masing-masing adu argumentasi, adu kekuasaan dan adu kekuatan serta persaingan yang kurang sehat diantara anggota disamping itu karena pemimpin s:lama sekali tidak berperan menyatukan, mengarahkan, mengkoordinir serta menggerakkan anggotanya.

Baik prestasi-prestasi kerja yang bisa dicapai oleh setiap individu, maupun kelompok secara keseluruhan, tidak bisa diharapkan mencapai tingkat maksimal, oleh karena tidak semua anggota staff pelaksana kerja itu memiliki kecakapan dan keuletan serta ketekunan kerja sendiri tanpa pimpinan, bimbingan, dorongan, dan koordinasi yang kontinyu dan sistematis daripada pimpinannya.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pada pihak lain lembaga kerja itu hampir sama sekali tidak memberikan sumbangan ide-ide, konsepsi-konsepsi, pikiran-pikiran dan kecakapan yang ia miliki yang justru sangat dibutuhkan oleh suatu lembaga kerjasama yang dinamis dan kreatif.

Adapun Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang kooperatif dan tidak diktator. Dia selalu menstimulasi anggota-anggota kelompoknya untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan bersama pula.⁷² Dalam tindakan dan usaha-usahanya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya dan selalu mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

Model kepemimpinan ini adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi yang pelaksanaannya disebut pemimpin partisipasi (participative leadership). Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok. Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis merupakan kepemimpinan yang menganggap dirinya bagian dari kelompok pelaku sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat umum, dimana kepala sekolah tidak selalu membuat keputusan dan kebijakan menurut dirinya sendiri, akan tetapi melalui musyawarah mufakat dan dialog dengan asas mufakat.

⁷² Lialisa, G., Nur M., & Tambunan, R. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Sulawesi Utara. *Journal of Economic and Business* Vol.1, 83-103.

Kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah yang demokratis memerankan diri sebagai pembimbing, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga pendidikan. Oleh karena itu dalam rapat sekolah, kepala sekolah ikut melibatkan diri secara langsung dan membuka interaksi dengan tenaga pendidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat sekolah.

Dalam suasana kerja kepemimpinan yang demokratis sebagian besar atau hampir seluruh "policy" dan keputusan-keputusan penting berasal dari dan disesuaikan dengan tuntutan-tuntutan situasi kelompok, dimana pemimpin bersama-sama dengan anggota kelompok ambil bagian secara aktif di dalam perumusan "policy" umum, keputusan-keputusan penting dan program lembaga kerja itu.

Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan mengharapkan saran-saran, bahkan kritik yang membangun dari para anggotanya. Ia mempunyai kepercayaan terhadap diri sendiri dan menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada para anggotanya, bahwa mereka mempunyai kesanggupan kerja dengan baik dan bertanggung jawab.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

f. Kepemimpinan Instruksional

Kepemimpinan instruksional atau lebih dikenal dengan istilah kepemimpinan pembelajaran mulai dikenal di Indonesia pada tahun 2010. Menurut Huber⁷³ adalah kepemimpinan pembelajaran (instructional leadership) disebut juga education leadership, school leadership, visionary leadership and teaching, learning leadership, and supervision leadership. Konsep kepemimpinan instruksional fokus pada kegiatan belajar mengajar dan pada perilaku guru dalam melayani siswa.

Pengaruh pemimpin ditargetkan pada pembelajaran siswa melalui guru. Sedangkan, Kepemimpinan pembelajaran merupakan aktivitas kepala sekolah yang kesehariannya disibukkan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang yang menjalankan kegiatan akademik di sekolah, mereka adalah guru dan staf edukatif atau staf teaching.

Sejalan dengan hal tersebut, Rigsbee mengemukakan⁷⁴ bahwa seorang kepala sekolah yang baik adalah seorang pemimpin yang bersifat instruksional yang membantu guru untuk menciptakan bagaimana cara terbaik siswa belajar. Kepala sekolah yang bersifat instruksional menempatkan agenda pembelajaran pada urutan pertama dari seluruh

⁷³ Usman, H. & Raharjo, N.E. (2013). Strategi kepemimpinan pembelajaran menyongsong implementasi kurikulum 2013. Jurnal Cakrawala Pendidikan, Th. XXXII (1), hlm. 1-13.

⁷⁴ Daryanto.(2011). Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran.Cetakan ke-1. Yogyakarta: Gava Media.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kegiatannya. Memberikan dukungan yang tepat untuk peningkatan mutu kinerja mengajar guru dan kesuksesan pembelajaran di kelas.

Lebih jelas Hallinger menekankan bahwa⁷⁵ seorang kepala sekolah instruksional juga mencoba untuk menciptakan lingkungan belajar yang positif dengan mendukung pengembangan profesional, berbagi visi dan memberikan motivasi yang kuat serta inspirasi untuk pembelajaran staf pengajar (guru).

Kepala sekolah instruksional memberi motivasi pada guru untuk mengembangkan profesionalisme sehingga guru mampu meningkatkan mutu pengajaran. Dari pernyataan-pernyataan di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah adalah perilaku kepala sekolah yang memprioritaskan aktivitasnya pada pembelajaran yaitu dengan mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing guru dalam kegiatan belajar mengajar sehingga guru dapat memberikan layanan belajar terbaik kepada siswa.⁷⁶

Kepemimpinan instruksional kepala sekolah menempatkan guru sebagai komponen utama yang perlu dikembangkan artinya kepemimpinan instruksional kepala sekolah membangun dan mendorong munculnya

⁷⁵ Emmanouil, K., Osia, A. & Ioana, L.P. *The impact of leadership on teachers' effectiveness. International Journal of Humanities and social Science*, 4 (7), 2014. hlm.34-39.

⁷⁶ Cucu Sukmawati, Endang Herawan. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Gurudan Mutu Kinerja Mengajar Guru. Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. XXIII No.2 Tahun 2016*



keaktivitas guru yang profesional, inovatif, dan kreatif dalam proses pembelajaran. Dimana pembinaan terhadap kinerja mengajar guru dalam melaksanakan tugas mengajar menjadi target utama. Kepala sekolah memberikan implikasi yang luas dan besar dalam meningkatkan kinerja mengajar guru agar bermutu. Mutu kinerja mengajar guru pada akhirnya bermuara pada peningkatan layanan belajar siswa. Organization for Economic Cooperation and Development menyatakan bahwa⁷⁷ kepemimpinan pembelajaran efektif apabila kepala sekolah mampu memainkan perannya sebagai: (1) pemantau kerja guru, (2) penilai kinerja guru, (3) pelaksana dan pengaturan pendampingan dan pelatihan, (4) perencana Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) guru, (5) pengkoordinasi kerja tim, dan (6) pengkoordinasi pembelajaran kolaboratif. Langkah-langkah tersebut tampaknya perlu dilakukan mengingat laju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat serta arus globalisasi menuntut guru untuk selalu memutakhirkan wawasan dan kemampuannya. Wawasan dan kemampuan seorang guru diharapkan mampu menyokong kegiatannya dalam proses belajar mengajar, sehingga guru memiliki cara pandang yang maju dalam menilai berbagai hal. Sebagai konsep kepemimpinan yang fokus pada kegiatan belajar mengajar dan perilaku guru dalam melayani siswa, maka kepala sekolah sebagai

⁷⁷ Usman, H. & Raharjo, N.E. (2013). Strategi kepemimpinan pembelajaran menyongsong implementasi kurikulum 2013. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, Th. XXXII (1), hlm. 1-13.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



pemimpin instruksional memfokuskan kegiatannya pada upaya peningkatan dan perbaikan mutu kinerja mengajar para gurunya, yaitu dengan mengajak, mendorong, mengarahkan, dan memfasilitasi guru bagi pengembangan kinerjanya. Memberdayakan guru sehingga memiliki keunggulan dalam mutu.

Kepemimpinan instruksional adalah pendampingan yang fokus pada pembelajaran yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran sesuai kurikulum, dan mengembangkan keprofesionalan guru guru untuk meningkatkan proses dan hasil belajar siswa.⁷⁸

Tujuan kepemimpinan instruksional adalah terwujudnya peningkatan mutu proses dan hasil belajar siswa secara terus menerus; dan terfokusnya guru pada peningkatan mutu proses dan hasil belajar siswa. Sedangkan manfaat kepemimpinan instruksional adalah meningkatnya mutu proses dan hasil belajar siswa; dan meningkatnya kinerja guru.

Indikator kepemimpinan instruksional yang efektif adalah kemampuan seorang pemimpin dalam merumuskan konsep dan strategi pelaksanaan; menetapkan strategi; menetapkan target ningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa secara kontinyu.

⁷⁸ Muhyiddin Yahya bin Syarf an-Nawawi Husaini Usman. "Model Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah" Cakrawala Kependidikan. Oktober 2015, Th XXXIV, No.3

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Strategi kepemimpinan instruksional adalah: keteladanan; panduan pembelajaran di kelas dan luar kelas; iklim satuan pendidikan yang kondusif; budaya sekolah yang kondusif; penguatan kepemimpinan kepala sekolah; kepala sekolah menjadi model; memperbanyak diskusi dengan guru tentang peningkatan mutu pembelajaran; mendampingi guru; menetapkan sasaran mutu; membuat program pelaksanaan kegiatan untuk mencapai sasaran mutu; supervisi pelaksanaan program; dan menindaklanjuti hasil supervise.

Cara praktis kepala sekolah melakukan kepemimpinan pembelajaran adalah: menetapkan sasaran mutu; membuat program pelaksanaan kegiatan untuk mencapai sasaran mutu; melaksanakan persiapan administrasi pembelajaran; memotivasi siswa; memberikan materi pembelajaran; membuat jadwal pelajaran; melaksanakan supervisi proses pembelajaran di kelas secara periodik; memberikan rekomendasi bagi guru yang disupervisi untuk perbaikan; dan menindaklanjuti hasil supervisi.

عن ابن عمر رضي الله عنهما، عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: ((كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْأَمِيرُ رَاعٍ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهِ، فَكُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ))؛ متفق عليه⁷⁹.

⁷⁹Riyadu Solihin. (Beirut: Muassasah ar-Risalah, 1998).



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Artinya: “Dari Ibnu Umar RA. Dari Nabi SAW bersabda: “Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian bertanggung jawab tentang yang dipimpinnya, pemerintah adalah pemimpin, laki-laki adalah pemimpin atas keluarganya, seorang wanita adalah pemimpin untuk rumah dan anak suaminya. Maka setiap kalian adalah pemimpin, dan tiap-tiap kalian bertanggung jawab terhadap apa yang dipimpinnya”. (HR. Mutaffaq Alaihi).

Hadits di atas menceritakan tentang urgensi kepemimpinan, dalam Islam seorang pemimpin memiliki kedudukan yang sangat vital karena semua yang menjadi tanggung jawabnya akan ditanya oleh Allah SWT kelak. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus amanah menjalankan tanggung jawab yang telah diembannya. Seorang pemimpin tidak boleh menyalahgunakan amanah yang dibebankan kepadanya.

Hadits ini menunjukkan, bahwa setiap orang yang memiliki bawahan, maka dituntut berlaku adil dan menegakkan kemaslahatan baik yang terkait dengan agama maupun dunianya. Oleh karena itu, semua orang yang diangkat Allah sebagai amin (penanggung jawab) terhadap sesuatu, maka ia harus melakukan Nasihah (yang terbaik) di dalamnya, mengerahkan kesungguhan dalam memelihara dan mengurusnya.⁸⁰

7. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis, maupun bangsa. Budaya membedakan

⁸⁰<https://umma.id/article/share/id/1002/234217>



masyarakat satu dengan yang lain dalam berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya (*culture*) berasal dari latin colere yang artinya mengolah, mengerjakan, menyuburkan, dan mengembangkan terutama mengolah atau bertani. Budaya bisa juga diartikan sebagai hasil dari cipta, karya, dan karsa manusia untuk mengolah dan mengubah alam.

يَتَّيِبُهَا لِلَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي
الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن
كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya : Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. (Q. S. Annisa : 59)⁸¹

Budaya yang diciptakan oleh manusia mendeskripsikan cara manusia melakukan segala sesuatu. Budaya dalam hal ini merupakan semua tingkah laku dan gejala sosial yang menggambarkan identitas dan citra suatu masyarakat. Budaya sendiri menurut Schein adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok ketika

⁸¹ Alqur'an dan Terjemahnya, Kementerian Agama Republik Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memecahkan masalah beradaptasi secara eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir, dan merasakan masalah masalah itu.

Richard L. Daft juga menjelaskan bahwa setiap orang mempunyai andil di dalam sebuah budaya, akan tetapi secara umum tidak disadari dalam budaya. Hal tersebut baru akan disadari, ketika pimpinan organisasi mencoba menerapkan strategi atau program baru yang bertentangan dengan norma-norma dan nilai-nilai budaya dasar, maka akan berhadapan dengan kekuatan budaya.

Menurut Ruben dan Stewart, budaya seperti juga komunikasi yang sudah cukup akrab bagi manusia, dimana budaya adalah sebuah gagasan atau sebuah konsep yang kompleks yang meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat dan kemampuan lain apapun dan kebiasaan yang dipelajari dan diperoleh oleh anggota-anggota dari suatu masyarakat.

Di dalam kehidupan manusia, budaya mempunyai pengaruh yang sangat besar, dimana bermacam-macam kekuatan yang harus dihadapi manusia yang tidak selamanya baik, dapat ditanggulangi dengan adanya budaya yang dimiliki manusia. Kecuali itu, manusia memerlukan kepuasan baik dibidang spiritual maupun material. Kebutuhan-kebutuhan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





tersebut dapat dipenuhi oleh kebudayaan yang bersumber pada manusia itu sendiri. Dalam realisasinya, budaya itu sendiri muncul dari sekumpulan manusia yang membentuk menjadi suatu komunitas masyarakat, yang secara terstruktur dan terarah mencapai tujuan bersama secara jelas, dimana komunitas tersebut membentuk menjadi sebuah organisasi. Maka muncullah teori tentang budaya organisasi.

Budaya merupakan produk dari suatu komunitas, terdiri dari nilai-nilai yang diyakini dan dijalankan oleh individu dalam suatu organisasi/komunitas dan dijadikan perekat, pedoman dalam kehidupan serta pemecahan masalah. Budaya juga merupakan pembeda antara suatu komunitas dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang tidak sementara. Menurut Talizudhu Ndraha mengungkapkan bahwa budaya yang kuat juga bisa dimaknakan sebagai budaya yang dipegang secara insentif, secara luas dianut dan semakin disosialisasikan dan diwariskan dapat berpengaruh terhadap lingkungan dan perilaku manusia.⁸²

Taylor dalam Sobirin menyatakan bahwa budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kebiasaan lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai dari

⁸² Talizudhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004). Hlm. 12

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

masyarakat.⁸³ Sedangkan menurut Alisyahban dalam Soekanto budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga pola kebudayaan itu sangat luas, sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup di dalamnya perasaan, Karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran.⁸⁴

Kemudian menurut Stoner dalam Moeljono, budaya gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu.⁴ Pengertian budaya yang diungkapkan oleh Prof. Dr. Soerjono Soekanto mendefinisikan budaya “sebagai sebuah system nilai yang dianut seseorang pendukung budaya tersebut yang mencakup konsepsi abstrak tentang baik dan buruk atau secara institusi nilai yang dianut oleh suatu organisasi yang diadopsi dari organisasi lain baik melalui *reinventing* maupun *re-organizing*”.

Berdasarkan dari pengertian dari para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya adalah semua hal yang merupakan hasil pemikiran individu atau kelompok baik berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai-nilai, moral, dan karya-karya yang didapat dari interaksi manusia dengan lingkungan disekelilingnya dan kemudian dilakukan dalam kehidupan sebagai individu ataupun masyarakat.

⁸³ Sobirin Achmad, *Budaya Organisasi, pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*, (Jakarta: Unit Penerbit STM YKPN, 2007). hlm. 52

⁸⁴ Soerjono, Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta PT. Rajawali, 1990). hlm.31



Soekanto mengatakan bahwa masyarakat adalah orang yang hidup bersama yang menghasilkan kebudayaan.⁸⁵ Artinya dalam suatu kelompok masyarakat tidak ada yang tidak memiliki kebudayaan, dan sebaliknya tidak akan ada kebudayaan tanpa adanya kelompok masyarakat sebagai wadah dan pendukungnya. Sehingga suatu organisasi yang merupakan sekumpulan orang yang memiliki tujuan sama dan bagian dari masyarakat tentulah memiliki dan akan melahirkan kebudayaan didalamnya. Budaya mengikat kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan dalam berpandangan, menciptakan keseragaman dalam berperilaku, bertindak, dan hubungan antar masyarakat. Budaya juga dijadikan perekat dan pedoman dalam kehidupan, pemecahan dalam masalah, dan pembeda antar suatu komunitas dengan komunitas lainnya.

b. Pengertian Organisasi

Secara Bahasa kata organisasi berasal dari Bahasa Yunani organon yang berarti alat atau instrument. Arti kata itu memberi isyarat bahwa organisasi adalah alat bantu organisasi. Organisasi menurut Bernard dalam Tika organisasi adalah kerjasama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikordinasikan secara sadar. Sedangkan menurut Robbins dalam

⁸⁵ Soerjono Soekanto, “Sosiologi Keluarga tentang Ikhwah Keluarga, Remaja, dan Anak”, hlm. 174

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Sobirin organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relative lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.⁸⁶ Malinowski dalam cahyani mengatakan organisasi sebagai suatu kelompok orang yang bersatu dalam tugas-tugas, terikat pada lingkungan tertentu, menggunakan alat teknologi dan patuh pada peraturan.

Organisasi adalah system peran, aliran aktivitas dan proses (pola hubungan kerja) dan menimbulkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas yang didesain untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi menurut Presthus ‘our society is an organizational society’. Selanjutnya Etzioni (1964) menyatakan bahwa kita dilahirkan dalam organisasi, dididik oleh organisasi, dan hampir semua di antara kita menghabiskan hidup kita bekerja untuk berorganisasi. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa organisasi adalah etitas social yang dikoordinasikan secara sadar dengan batasan yang dapat diidentifikasi dan bekerja terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan.⁸⁷

⁸⁶ Sobirin Achmad, *Budaya Organisasi, pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*, . hlm. 5

⁸⁷ Syamsir Torang, “*Organisasi dan Manajemen (Prilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi)*”, (Bandung: Alfabeta, 2014). hlm. 25

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Organisasi merupakan tata aturan yang disengaja dan koordinasi orang yang secara sadar mencapai tujuan bersama. Organisasi memiliki tujuan yang berbeda dan struktur yang disengaja dan mereka mencapai tujuan spesifik melalui pekerjaan dan perilaku orang. Organisasi bukanlah kelompok acak dari orang-orang yang datang secara kebetulan, melainkan entitas yang didirikan secara sadar dan formal yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang tidak dapat dicapai anggotanya sendiri.

Menurut Miles, organisasi merupakan sistem yang dikelola, dirancang, dan dioperasikan untuk mencapai misi, visi, strategi, dan tujuan. Organisasi mempunyai tujuan yang berbeda dan struktur yang disengaja dan menyesuaikan tujuan spesifik melalui kerja dan perilaku manusia. Sebuah organisasi bukanlah sekelompok orang acak yang berkumpul secara kebetulan, melainkan secara sadar dan ditetapkan secara resmi yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu, dimana anggota organisasi tidak akan mampu mencapai tujuan itu sendiri, tetapi berupa sistem yang dirancang, dikelola dan dioperasikan untuk ketercapaian visi, misi, strategi dan tujuan.

Di dalam Islam, organisasi merupakan suatu struktur sistematis yang di dalamnya mencakup aktivitas, interaksi, koordinasi, desain struktur, tugas dan wewenang yang transparan untuk mencapai suatu



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tujuan. Organisasi dalam perspektif Islam bukan hanya semata-mata sebagai wadah, melainkan lebih menekankan pada cara melakukan pekerjaan secara rapi. Berkaitan dengan organisasi, Allah telah berfirman dalam al-Qur'an surat al- Maidah (5) ayat 2⁸⁸, yang artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keridhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, maka bolehlah berburu. Dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.”

Dalam Tafsir Ibnu Kasir disebutkan bahwa ayat di atas menjelaskan tentang larangan untuk melanggar syi'ar Allah. Ibnu Abbas mengatakan bahwa yang dimaksud dengan sya'air (syi'ar-syi'ar) adalah manasik haji. Menurut pendapat lain yang dimaksud dengan syi'ar-syi'ar

⁸⁸ Alqur'an dan Terjemahnya, Kementerian Agama Republik Indonesia



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

adalah semua yang diharamkan oleh Allah. Ayat di atas juga berisi larangan mengadakan peperangan di bulan-bulan haram, larangan mengganggu binatang hadya dan qalāid, dan larangan mengganggu orang-orang yang mengunjungi baitullah. Ayat tersebut berisi perintah kepada hamba yang beriman agar tolong menolong dalam peringatan (al birr wa al taqwa) dan melarang tolong menolong dalam perbuatan dosa dan hal-hal yang diharamkan (al ism wa al 'udwān). Menurut Shihab ayat di atas merupakan prinsip dasar dalam menjalin kerja sama dengan siapa pun selama tujuannya adalah kebajikan dan ketakwaan.

Jadi, dalam pandangan Islam, manusia tidak akan mampu hidup sendiri. Kerjasama dan saling tolong menolong sudah menjadi watak dan tabiat manusia untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itulah, Islam mengatur tata cara bekerja sama yang diperbolehkan. Bahkan Islam sangat menganjurkan tolong menolong dalam kebaikan dan melarang tolong menolong dalam kejahatan (*ta'āwanu 'ala al birr wa al taqwa wa lā ta'āwanu 'ala al ism wa al'udwān*). Interpretasi ayat di atas, mengindikasikan bahwa Islam juga mengatur tata cara bekerja sama yang dapat diwujudkan dalam sebuah organisasi guna mencapai tujuan bersama yang diharapkan.

Triatna menjelaskan bahwa dalam organisasi, perilaku manusia menjadi tolak ukur keberhasilan sebuah organisasi. Perilaku manusia



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

merupakan aktualisasi fungsi interaksi antara pribadi individu dan lingkungannya. Dalam aktivitas sehari-hari pada organisasi semua orang akan berperilaku berbeda satu sama lain, yang akan dibawa ke dalam suatu lingkungan baru, dimana karakteristik individu harus mampu berinteraksi dengan karakteristik organisasi sehingga akan terwujud susunan hierarki, pekerjaan, tugas dan wewenang serta tanggung jawab, yang secara sistematis berusaha untuk mencapai tujuan bersama yang diharapkan.⁸⁹

Menurut Hoy dan Miskel, perilaku dalam sebuah organisasi bukan semata mata menjadi fungsi dari ekspektasi formal, akan tetapi sekaligus menjadi kebutuhan dan motivasi individual. Hubungan yang terjalin di antara anggota organisasi cukup dinamis, dimana masing-masing individu menghadirkan serangkaian nilai, kebutuhan, tujuan dan kepercayaan uniknya ke tempat kerja. Akulturasi dari berbagai sistem nilai yang dianut oleh masing-masing individu melebur berbarengan dengan sistem nilai yang ada dalam sebuah organisasi. Yang pada akhirnya memunculkan rasa identitas kolektif dan secara sadar diterima, diyakini dan diaplikasikan menjadi sebuah budaya organisasi.

Budaya organisasi sendiri merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan internal organisasi karena keragaman budaya

⁸⁹Triatna, Cepi, . *Perilaku Organisasi*. Cetakan Pertama. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung, 2015
Hal.37



yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada dalam suatu organisasi. Pada umumnya, suatu budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal organisasi terutama para anggota organisasi. Dimana pada dasarnya anggota-anggota organisasi tersebut juga membawa budaya dari lingkungan tempat ia tinggal. Maka ketika memasuki suatu organisasi belum tentu budaya-budaya yang dibawa dari lingkungan tempat tinggalnya tersebut sesuai dan disukai oleh anggota organisasi yang lainnya.

Oleh sebab itu diperlukan penyatuan persepsi tentang suatu budaya yang dilahirkan atau dikembangkan bersama yang disepakati bersama dan dijalankan bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Tampubolon suatu organisasi memerlukan budaya yang merupakan kumpulan persepsi secara umum dari seluruh karyawan sebagai anggota organisasi, yang dijadikan sebagai suatu sistem yang menggabungkan beberapa pengertian yang secara eksplisit dianggap sebagai definisi budaya organisasi.⁹⁰

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih yang terstruktur, memiliki tujuan tertentu dan saling bekerjasama guna mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan. Dari

⁹⁰Tampubolon, Manahan P. *Perilaku Keorganisasian: Perspektif Organisasi Bisnis*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2008. Hal.37

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pengertian tersebut organisasi dapat diartikan sebagai proses kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih, yang didalamnya terdapat struktur sebagai wadah guna menghimpun anggota organisasi untuk melakukan kerjasama. Struktur tersebut dapat terdiri dari unit-unit kerja sebagai pembagian tanggung jawab kerja dan penjenjangan dari yang terendah hingga yang tertinggi. Pembagian tugas dan penjenjangan dalam struktur organisasi ini, karena ketika seseorang mendirikan sebuah organisasi, tujuan akhir bukan organisasi itu dapat mencapai tujuan lain lebih mudah dan lebih efektif karena bersama-sama. Itulah sebabnya organisasi sering didefinisikan sebagai sekelompok manusia yang berkerjasama dalam rangka mencapai tujuan.

c. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya pasti terbentuk dalam organisasi seiring dengan berjalannya waktu dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Menurut Davis dalam Lako budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga polatersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.⁹¹

⁹¹ Keith Davis, “*Human Behavior at Work: Organizational Behavior*”, tata McGraw-Hill Publishing Company, (New Delhi; 1985). hlm.29

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Thompson dan Sticland budaya organisasi menunjukkan nilai, beliefs, prinsip, tradisi, dan cara sekelompok orang beraktivitas dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan hasil atau out-put organisasi. Menurut Kreitner dan Knicki budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi. Menurut Amstrong, budaya organisasi atau korporat adalah pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang dapat diartikulasikan.⁹²

George dan Jones mendefinisikan bahwa: budaya organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan dan norma bersama yang memengaruhi cara karyawan berpikir, merasakan dan berperilaku terhadap satu sama lain dan terhadap orang di luar organisasi. 66 Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, budaya organisasi (Organizational culture) merupakan perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam.⁶⁷ Pengertian ini menyorot pada tiga karakteristik penting pada budaya organisasi; pertama, budaya organisasi diberikan kepada pegawai melalui proses sosialisasi. Kedua, budaya

⁹² Syamsir Torang, *“Organisasi dan Manajemen (Prilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi)”*. hlm.106

organisasi memengaruhi perilaku saat bekerja, dan ketiga, budaya organisasi beroperasi pada level yang berbeda.

Wagner dan Hollenbeck menyebutkan bahwa sebuah budaya organisasi merupakan cara informal dan berbagi dalam memandang kehidupan dan keanggotaan dalam organisasi yang mengikat anggota bersama-sama dan mempengaruhi apa yang mereka pikirkan tentang diri mereka dan pekerjaan mereka. 68 Hoy dan Miskel mendefinisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai, ideologi dan sistem baru. 69

Menurut Edgar Schein, budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Menurut Edi Sutrisno istilah budaya organisasi menjadi sebuah istilah pada suatu komunitas masyarakat berupa perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumption), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



pemecahan masalah-masalah organisasinya.⁹³ Budaya organisasi disosialisasikan melalui internalisasi nilai-nilai, habituasi dan aktualisasi yang menjiwai setiap perilaku dan ucapan anggota organisasi. Sehingga eksistensinya mampu menjadi jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi.

Oleh karena itu budaya organisasi mampu menjadi self control sekaligus social power yang tidak nampak dan menggerakkan orang-orang di dalam organisasi untuk mengerjakan hal-hal yang berhasil guna bagi organisasi dan meninggalkan hal-hal yang merugikan organisasi. Budaya-budaya yang baik akan mendukung tujuan-tujuan organisasi karena sangat berpengaruh pada perilaku, kinerja dan produktivitas. Sebaliknya, budaya organisasi yang buruk akan berdampak pada terhambatnya tujuan-tujuan organisasi.

Deal dan Kennedy mengemukakan lima unsur pembentukan budaya organisasi, yaitu: pertama, lingkungan usaha, yaitu lingkungan beroperasi yang harus dikerjakan oleh organisasi tersebut untuk mencapai keberhasilan. Kedua, nilai-nilai (values), yang merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi. Ketiga, panutan/keteladanan, yaitu adanya orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya. karena keberhasilannya. Keempat,

⁹³ Edy Sutrisno. *Budaya Organisasi*. Edisi 1 Cet.2. Jakarta Kencana, 2011, hal.21

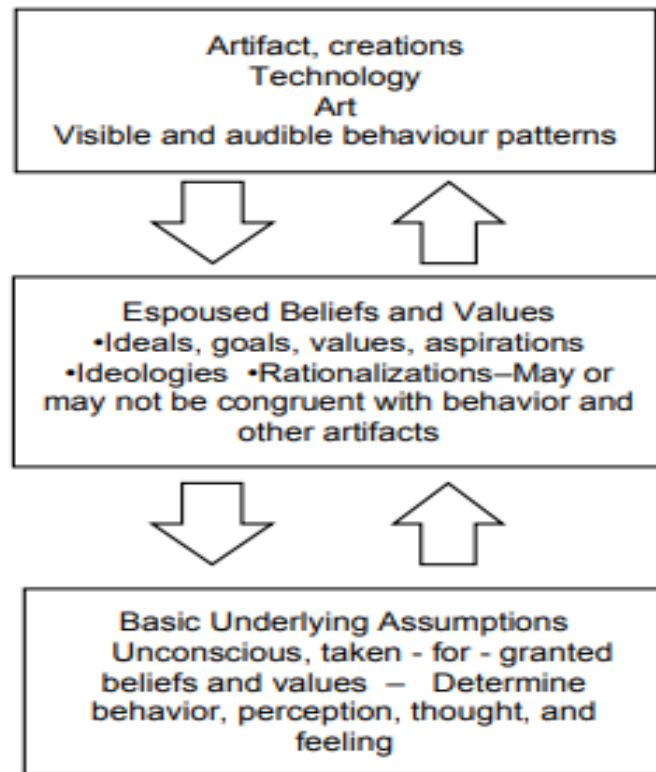
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Berdasarkan gambar di atas, diketahui bahwa tingkat pertama dari analisis budaya organisasi adalah fakta-fakta seni, ciptaan-ciptaan, teknologi, seni, dan bentuk-bentuk perilaku yang tampak serta dapat didengar. Adapun tingkat analisis kedua adalah kesadaran terhadap nilai-nilai yang berlaku dan tingkat analisis yang ketiga adalah asumsi-asumsi dasar, hubungan dengan lingkungan, kenyataan dan kebenaran, persepsi, kepercayaan. Selanjutnya menurut Mangkunegara, tingkat pertama analisis budaya organisasi tersebut tampak dan sering diuraikan, Hoy dan Miskel mendefinisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai, ideologi dan sistem baru. sedangkan pada tingkat analisis

kedua merupakan tingkat kesadaran yang mendalam dan pada tingkat ketiga analisis diperkirakan kebenarannya, tidak tampak, dan berkembang cepat.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Sedangkan Moorhead dan Griffin budaya organisasi diartikan sebagai seperangkat nilai yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima dan nilai-nilai tersebut dikomunikasikan melalui cerita dan cara-cara simbolis lainnya.

Koesmono mengemukakan bahwa budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Sementara itu Robbins terjemahan Molan dalam bukunya yang berjudul “prilaku organisasi” mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

lainnya. Menurut Umar Nimran mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu system makna yang dimiliki bersama oleh suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain.⁹⁵

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan didalam organisasi, dan menjadi pembeda dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi sangat lekat dengan organisasi, Karena budaya organisasi berawal dari sebuah tradisi dalam organisasi. Cara-cara melakukan sebuah pekerjaan biasanya berasal dari apa yang telah dilakukan sebelumnya beserta tingkat keberhasilan dari pekerjaan yang telah dilakukan. Dengan demikian, budaya organisasi dapat diartikan sebagai persepsi umum sebuah organisasi yang diyakini oleh para anggota organisasi. Semakin banyak anggota yang menerima nilai dan norma organisasi, sadar akan jajaran tingkatannya, dan merasa terikat kepadanya, maka akan menjadikan budaya organisasi yang kuat.

⁹⁵ Robbins, Stephen P. "Prilaku Organisasi". Prenhallindo, (Jakarta, 1994). hlm.721



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

d. Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi akan berdampak pada terjadinya distingsitas antara budaya organisasi satu dan budaya organisasi lainnya. Perbedaan itulah yang menjadi karakter dan ciri khas dan menjadi identitas yang membuatnya mudah dikenali . Nilai-nilai yang dianut dan norma-norma yang berlaku diaktualisasikan dalam ritual-ritual dan simbol-simbol yang bisa diamati secara nyata, dan mengikat seseorang untuk tetap survive sebagai anggota organisasi.

Luthans menyatakan bahwa terdapat enam karakteristik budaya organisasi yaitu :

- Aturan perilaku yang diamati. Yakni ketika para anggota organisasi berinteraksi satu sama lain dengan menggunakan Bahasa, istilah, dan ritual yang umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku dalam organisasi tersebut.
- Norma. Yakni standar perilaku yang mencakup pedoman pekerjaan, petunjuk- petunjuk yang berlaku dan harus dikerjakan di dalam organisasi.
- Nilai dominan. Yakni nilai penting yang dianjurkan oleh sebuah organisasi dan diharapkan para anggota berbagai dengan nilai-nilai tersebut.
- Filosofi. Yakni kebijakan yang dibuat untuk menanamkan kepercayaan pada organisasi tentang bagaimana para pegawai harus



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

diperlakukan.

- Aturan. Yakni petunjuk dan pedoman ketat yang berhubungan dengan penyesuaian diri dalam organisasi, khusus untuk anggota baru diharuskan untuk mempelajari tehnik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota dari kelompok.
- Iklim organisasi. Yakni cara anggota berinteraksi dan cara para anggota organisasi membawa diri dengan individu dari luar.⁹⁶

Pendapat lain dari Robbins mengemukakan tujuh karakteristik utamadari suatu budaya organisasi, yaitu:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Diartikan sebagai perubahan secara bertahap maupun signifikan dalam membangun program maupun prosedur kerja yang sudah ada dan memberikan suatu perbaikan serta pengembangan terhadap produk atau jasa dan pegawai bersedia untuk bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil.
- b. Perhatian terhadap detail. Yakni sejauh mana pegawai menunjukkan kecermatan, kemampuan menganalisis dan perhatian pada hal-hal detail terhadap segala sesuatu di dalam organisasi atau instansi tersebut.
- c. Orientasi hasil. Merupakan sebuah gambaran tentang sejauh mana

⁹⁶Luthans, fred. "Organisation Behavior", 7th (USA: McGraw-Hill, 2008). hlm.75



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pegawai lebih fokus terhadap hasil melalui proses optimal.

- d. Orientasi orang. Yakni memperlihatkan toleransi, menghormati hak individu, penghargaan terhadap orang lain dan keadilan dalam berurusan dengan orang dalam organisasi.
- e. Orientasi tim. Yakni memfokuskan perhatian terhadap kerjasama tim dalam menyelesaikan tugas yang hasilnya dinilai berdasarkan prestasi.
- f. Keagresifan. Merupakan suatu keadaan dimana anggota-anggota organisasi lebih kompetitif untuk memperoleh keinginannya.
- g. Stabilitas. Sebagai kondisi atau keadaan organisasi yang bersifat status quo yaitu mempertahankan system atau tatanan lama yang sudah melekat selama kurun waktu yang panjang.⁹⁷

Dalam sumber lain juga ditemukan 10 karakteristik lain menurut Robbins sebagai berikut.⁹⁸

- a. Inisiatif Individual. Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan selama ide tersebut untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan.

⁹⁷ Robbins, Stephen P. *“Oragnizational Behavior 13th Edition”*, (New Jersey: S/E, Pearson, 2008). hlm.585

⁹⁸ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Orgaisasi dan peningkatan Kinerja*, (Jakarta : Salemba, 2001). hlm. 10-12



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b. Toleransi terhadap tindakan berisiko. Sejauh mana karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko. Suatu perusahaan dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada karyawan untuk memajukan perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.
- c. Pengarahan. Pengarahan yang dimaksudkan kepada sejauh mana suatu perusahaan dapat menciptakan dengan jelas visi, misi dan tujuan organisasi perusahaan.
- d. Integrasi. Dimaksudkan kepada sejauh mana perusahaan dapat mendorong unit- unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
- e. Dukungan manajemen. Dimaksudkan kepada sejauh mana para manajer memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.
- f. Kontrol. Adanya alat kontrol seperti peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan. Sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan dalam perusahaan.
- g. Identitas. Dimaksudkan kepada sejauh mana para karyawan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian professional



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tertentu

- h. Sistem Imbalan. Dimaksudkan kepada sejauh mana aloasi imbalan (kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) yang diberikan perusahaan didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, pilih kasih dan sebagainya.
- i. Toleransi terhadap konflik. Dimaksudkan kepada sejauh mana karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik terbuka.
- j. Pola komunikasi. Dimaksudkan kepada sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kwenagan yang formal. Karena terkadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antar atasaan da bawahan atau anatar karyawan itu sendiri.

Menurut Michael Zwell karakter budaya organisasi, yaitu;

- a. Dapat dipelajari.
- b. Norma dan adat istiadat bersifat umum.
- c. Implementasikan tanpa disadari.
- d. Dapat dikontrol melalui mekanisme dan proses sosial.
- e. Laten.
- f. Menyesuaikan dengan adat istiadat dan pola prilaku yang dapat diterima.
- g. Kebiasaan.⁹⁹

⁹⁹ Syamsir Torang, *“Organisasi dan Manajemen (Prilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi)”*. hlm.112



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Jerald Greenberg dan Robert A. Baron mengemukakan bahwa terdapat 7 elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi (chatab, 2007), antara lain;

- a. *Innovation* (setiap individu harus kreatif dan menghasilkan ide baru).
- b. *Stability* (dapat diperkirakan, dan berorientasi pada norma).
- c. *People Oriented* (menghargai hak individual).
- d. *Result-Oriented*.
- e. *Easygoingness* (bersikap tenang dan santai).
- f. *Attention to detail*.
- g. *Collaborative Orientated* (kerja sama/ team work)¹⁰⁰

Selanjutnya David C. Thomas dan Kerr Inkson, mengidentifikasikan karakteristik budaya berdasar sifatnya, yaitu;

- a. *Culture is shared* (tidak termasuk bagi orang di luar kelompok atau memungkinkan insider saling berinteraksi dan outsider)
- b. *Culture is learner and is enduring* (budaya dibangun secara sistematis sepanjang waktu, dipelajari satu berinteraksi dengan lingkungannya).
- c. *Culture is a powerful influence on behavior* (budaya sangat

¹⁰⁰ Syamsir Torang, "Organisasi dan Manajemen (Prilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi)". hlm.110



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

berpengaruh pada perilaku).

- d. *Culture is systematic and organized* (budaya adalah system yang terorganisir dari nilai-nilai, sikap, keyakinan dan keberartian).
- e. *Culture is largely invisible* (apa yang dapat dilihat dinyatakan dalam bentuk living artifacts tetapi juga termasuk Bahasa, adat dan pakaian serta physical artifacts, seperti arsitektur, seni, dan dekorasi).
- f. *Culture may be “tight” or “lose”* (memiliki uniformitas dan persetujuan serta didasarkan pada penduduk yang relative atau dominasi keyakinan keagamaan tertentu) .¹⁰¹

e. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins membagi fungsi budaya organisasi bagi karyawan menjadi lima yang terdiri dari dari:

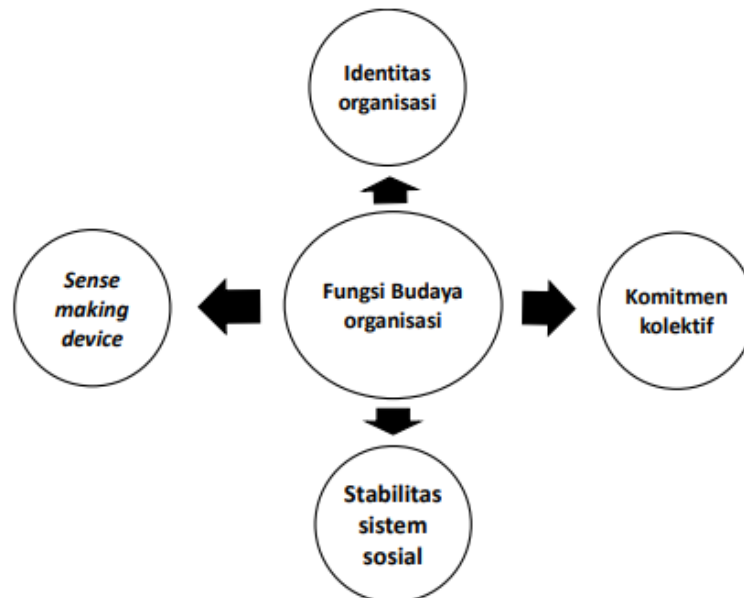
- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Contohnya gaya kepemimpinan demokratis akan menimbulkan budaya kerja yang partisipatif.
- b. Budaya memberikan rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi untuk memahami visi, misi serta menjadi bagian integral dari organisasi. Contohnya kebanggaan pegawai terhadap status pekerjaannya.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih

¹⁰¹ Syamsir Torang, “Organisasi dan Manajemen (Prilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi)”. hlm.112

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- luas daripada kepentingan individual seseorang. Contohnya keinginan pegawai untuk berkontribusi pada perusahaan.
- d. Budaya merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi dengan memeberikan stadar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan. Contohnya adanya rasa solidaritas pegawai dalam pemecahan masalah pekerjaan.
 - e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta prilaku pegawai. Contohnya pegawai mengikuti norma-norma yang berlaku di perusahaan.¹⁰²



Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi antara lain: (a) memberikan para anggota sebuah identitas organisasi, (b) memfasilitasi komitmen bersama, (c)

¹⁰² Robbins Stephen P. "Organizational Behavior 13th Edition". hlm. 589



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mempromosikan stabilitas sistem sosial, dan (d) membentuk perilaku dengan membantu para anggota memahami lingkungan sekitar mereka.⁸⁰ Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

Menurut Chatab, budaya organisasi dapat difungsikan sebagai identitas organisasi, social cohesion (pematik/pemersatu), sources, (sumber inspirasi), sumber penggerak dan pola perilaku, pengikat nilai tambah, pengganti formalisasi, dan mekanisme adaptasi terhadap perubahan.

Kreitner dan Kinicki mengungkapkan bahwa budaya organisasi juga dapat difungsikan sebagai: identitas organisasi, komitmen kolektif, stabilitas system dan sebagai alat yang memberikan pengertian.¹⁰³

Pada dasarnya, budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak nampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam organisasi mempelajari budaya yang berlaku di

¹⁰³ Syamsir Torang, *“Organisasi dan Manajemen (Prilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi)”*. hlm.112



dalam organisasinya. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi. Budaya organisasi yang kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi.

Jadi, budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya memang tidak kasat mata, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja.

Sebagaimana juga dijelaskan oleh Davis dalam Khaerul Umam, bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Ayat di atas mempunyai makna bahwa manusia diciptakan Allah dari laki-laki dan perempuan. Artinya, manusia diciptakan oleh Allah SWT tidak sendirian, namun berpasang-pasangan. Ini menunjukkan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang butuh berinteraksi dengan manusia lainnya. M. Quraish Shihab menginterpretasikan kata *تعارف* adalah bentuk jamak dari kata *عرف* yang berarti mengenal, yang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



mengandung makna timbal balik, yang berarti menunjukkan arti saling mengenal. Semakin kuat pengenalan satu pihak kepada selainnya, semakin terbuka peluang untuk saling memberi manfaat. Karena itu, ayat di atas menekankan perlunya saling mengenal. Perkenalan itu dibutuhkan untuk saling menarik pelajaran dan pengalaman pihak lain guna meningkatkan ketaqwaan kepada Allah Swt, yang dampaknya tercermin pada kedamaian dan kesejahteraan hidup duniawi dan kebahagiaan ukhrawi.

Sayyid Quthb menjelaskan bahwa ayat di atas memiliki gagasan sempurna tentang persatuan umat manusia yang berbeda jenis dan berlainan suku. Dunia ini memiliki satu pertimbangan yang berfungsi menata seluruh umat manusia, yaitu pertimbangan Allah yang bersih dari kepentingan hawa nafsu dan dari kekeliruan. Maka, saling mengenal menjadi titik awal manusia bekerja sama. Akan tetapi, penekanan paling utama adalah *inna akramakum ‘indallāhi atqākum* (sesungguhnya yang paling mulia di antara kalian adalah yang paling bertakwa).

Demikian juga halnya dengan pengenalan terhadap alam raya. Semakin banyak pengenalan terhadapnya, semakin banyak pula rahasiarahasiannya yang terungkap, dan ini pada gilirannya melahirkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta menciptakan kesejahteraan lahir dan batin, dunia dan akhirat. Ayat di atas,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menunjukkan pentingnya kegiatan bersama dilakukan secara bersama-sama yang dalam istilah saat ini dikenal dengan organisasi untuk mempercepat terlaksananya sebuah tujuan yang diinginkan.

Eksistensi organisasi tersebut tentunya memiliki kebudayaan dunia yang berkaitan tentang tata cara hidup masing-masing dari sebuah komunitas. Namun Allah mengingatkan agar manusia bertaqwa mengikuti perintah Allah dan menjauhi larangan-Nya untuk menjadi manusia yang paling mulia. Dalam mencapai derajat taqwa manusia tidak terlepas dari interaksi dengan lingkungan. Kegiatan interaksi timbal balik antar manusia dengan lingkungannya inilah merupakan peristiwa sosial yang berujung pada pengayaan budaya.

Budaya-budaya yang diciptakan oleh suatu komunitas perlahan membentuk menjadi peradaban yang setiap zamannya mengalami perubahan dan pengembangan. Dalam Islam ditegaskan bahwa peradaban yang dibangun oleh manusia mengemban tugas amar ma'ruf nahi munkar, dimana sebuah peradaban Islam bertujuan untuk dakwah sebagai wujud ibadah kepada Allah.

Jadi, dalam Islam, semua lini kehidupan merupakan bentuk ibadah manusia kepada Rabb-nya. Maka di dalam Islam terdapat ibadah ritual (maḥḍah) dan ibadah sosial (gairu maḥḍah). Ibadah ritual merupakan ibadah vertikal yang langsung berhubungan dengan Allah



seperti shalat, zakat, puasa, dan haji. Sementara ibadah sosial merupakan ibadah horizontal yang berhubungan dengan sesama manusia dan lingkungan yang juga dikenal dengan muamalah, seperti hubungan bermasyarakat yang juga menjadi bentuk ibadah apabila dijalankan sesuai ketentuan syariat Islam. Maka dalam menjalankan budaya organisasi juga merupakan bentuk dakwah yang dapat dihitung sebagai ibadah jika realisasinya sesuai syariat yang telah ditetapkan.

Dari paparan di atas, terdapat hubungan yang erat antara budaya dan Islam. Hubungan erat itu adalah bahwa Islam merupakan dasar, asas, pengendali, pemberi arah dan sekaligus merupakan sumber nilai-nilai budaya dalam pengembangan dan perkembangan kultural. Agama Islamlah menjadi pengawal, pembimbing dan pelestari seluruh rangsangan dan gerak budaya, sehingga ia menjadi kebudayaan yang bercorak dan beridentitas Islam.

Sebagaimana dijelaskan oleh Dali, bahwa Islam dan budaya memiliki keterkaitan yang sangat erat. Akan tetapi keduanya memiliki kedudukan masing-masing dan tidak dapat disamakan. Agama mempunyai kedudukan yang lebih tinggi karena merupakan wahyu dari Allah yang diturunkan kepada para utusannya, yang mengatur semua lini kehidupan manusia. Sementara budaya adalah hasil pemikiran dan cipta karya manusia sebagai bentuk realitas pemahaman dari kehidupan yang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



juga menjadi implementasi dari pemahaman ajaran-ajaran agama. Jadi, dalam Islam agama mendorong manusia untuk berbudaya, akan tetapi agama membatasi manusia agar berbudaya sesuai dengan ajaran syari'at Islam.¹⁰⁴

Oleh karena itu, sebuah organisasi harus mampu menjadi wadah yang melahirkan budaya-budaya positif berbasis Islam. Karena sebagai makhluk sosial, manusia diciptakan dari segumpal darah (khalaq al insān mi 'alaq), dimana menurut Shihab kata 'alaq juga bermakna sesuatu yang bergantung di dinding rahim. Makna tersebut mengindikasikan bahwa manusia tidak dapat hidup sendiri dan selalu bergantung kepada selainnya. 90 Hal tersebut menegaskan bahwa secara fitrah hidup bermasyarakat adalah suatu keniscayaan manusia. Melalui organisasi, manusia saling menekankan kebersamaan untuk meraih tujuan bersama yang telah diajarkan oleh Islam.

Dalam hal inilah akan lahir gagasan amar ma'ruf nahi munkar serta konsep farḍu kifayah dalam artian, sebuah organisasi yang berbasis nilai-nilai Islam melahirkan kebersamaan dalam menggapai kebahagiaan dan keselamatan tidak hanya di dunia tetapi juga di akhirat. Maka untuk meraihnya, manusia harus mampu melahirkan budaya-budaya yang positif dan menjauhi budaya-budaya yang negatif. Meskipun dalam

¹⁰⁴ Zulkarnain Dali, *Hubungan Antara Manusia, Masyarakat, Dan Budaya Dalam Perspektif Islam*, *Manasa* Vol.IX No.1, Juni 2016

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

implementasinya, setiap komunitas masyarakat pasti mempunyai ciri khas dan pandangan hidup yang berbeda. Akan tetapi tetap berpegang pada sistem nilai berbasis Islam yang bersumber dari al-Qur'an dan Hadis.

8. Tipe Budaya Organisasi

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki membagi tiga tipe budaya organisasi yaitu:

- 1) Budaya konstruktif, dimana para pegawai didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dalam mengerjakan tugas dengan cara bekerjasama.
- 2) Budaya pasif-defensif, bahwa pegawai berinteraksi dengan pegawai lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri.
- 3) Budaya agresif-defensif, mendorong pegawai untuk mengerjakan tugas secara agresif untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka.¹⁰⁵

Menurut Stephen P. Robbins mengelompokan bentuk budaya, yaitu;

- a. *Network culture*, organisasi memandang anggota sebagai keluarga dan teman (high on sociability but low on solidarity). Orang-orang

¹⁰⁵ Kreitner, R dan Kinicki, A. “*Organizational Behavior*”, 7th Ed, (China: McGraw-Hill Companies, 2007). hlm. 84



dalam network culture sangat bersahabat dan bersuka ria dalam gaya, cenderung berbicara tentang bisnis secara bebas, kebiasaan informal, dan menggunakan banyak waktu untuk sosialisasi, dan tanpa masalah, serta saling mengetahui satu sama lain dengan cepat dan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi.

- b. *Mercenary Culture*, organisasi berorientasi pada tujuan (low on sociability but high on solidarity). Komunikasi cenderung cepat, langsung dan dikendalikan dengan cara yang tidak ada yang tidak mungkin, tidak toleran pada kebiasaan menghabiskan waktu, menonjolkan bisnis dan omong kosong, toleransi dalam menggunakan waktu yang lama untuk mewujudkan tujuannya.
- c. *Fragmente culture, low on sociability and low on solidarity*; budaya ini menggambarkan orang yang bekerja dengan sedikit melakukan kotak bahkan tidak saling mengenal, tidak menampakakan identifikasi organisasi, serta cenderung mengidentifikasi dengan profesi di mana mereka diposisikan.
- d. *Communal culture, high on sociability and high on solidarity*; anggota organisasi sangat bersahabat dan banyak bergaul, baik secara pribadi maupun secara profesional, umumnya terjadi pada perusahaan yang menggunakan teknologi tinggi, individu dalam organisasi cenderung berbagi dalam banyak hal, komunikasi mengalir dengan sangat mudah, mereka mengenakan logo perusahaan, hidup dalam kepercayaan perusahaan dan membela

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

perusahaan dari orang lain.¹⁰⁶

9. Indicator atau Dimensi Budaya Organisasi

Ada 13 indikator budaya organisasi menurut Anderson, yaitu;

- a. *Style of leadership* (gaya kepemimpinan)
- b. *Communication patterns* (cara berkomunikasi)
- c. *Style of decision making* (gaya pengambilan keputusan)
- d. *Use of information* (penggunaan informasi) *Use of communication* (untuk berbagi informasi, pengambilan keputusan dan membangun hubungan)
- e. *Level of classifications and privieges* (strata dan keistimewaan)
- f. *Performance standards and expectations* (standar kinerja dan harapan)
- g. *Consuquences of failure* (konsekuensi dari kegagalan)
- h. *Space/layout* (ruangan)
- i. *Norms and behavior* (norma dan prilaku)
- j. *Stories, mythos, traditions and rituals* (cerita, mitos, tradisi dan ritual)
- k. *Heroes* (pahlawan)
- l. *Symbol-brand, logo, motto, language, relics* (symbol merek, logo,

¹⁰⁶ Syamsir Torang, “*Organisasi dan Manajemen (Prilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi)*”. hlm.108-109



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

motto, Bahasa, peninggalan).¹⁰⁷

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۚ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ ءَآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: “ Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”. (QS. An-Nisa: 59).

Ayat di atas memerintahkan orang-orang yang beriman untuk senantiasa taat pada Allah, Rasulullah, dan para pemimpin. Menurut Syeikh As-Sya’rawi, loyalitas pada Allah tumbuh dari iman yang kokoh kepada Allah dan Rasulnya, adapun loyalitas pada Ulil Amri wajib ditunaikan bila tidak bertentangan dengan iman kepada Allah dan Rasulnya.¹⁰⁸

Berdasarkan ayat di atas, maka salah satu budaya di sekolah yang harus dijaga adalah loyalitas. Allah memerintahkan kita untuk loyal kepada atasan dan pemimpin. Termasuk di antaranya adalah loyalitas kepada kepala sekolah dan lembaga pendidikan tempat kita mengabdikan. Hal ini akan menciptakan harmonisasi di lingkungan sekolah sehingga bisa meningkatkan kualitas pendidikan.

¹⁰⁷ Syamsir Torang, “Organisasi dan Manajemen (Prilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi)”. hlm.112

¹⁰⁸ Syeikh Mutawalli As-Sya’rawi, *Tafsir As-Sya’rawi*, (Kairo: Dar Akhbar Al-Yaum), hal. 2356.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

8. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan yakni serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengalaman keterampilan, keahlian, penambahan pengetahuan, serta perubahan sikap seorang individu. Peningkatan akan kemampuan dan keahlian para SDM tersebut berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawabnya saat ini.

فَإِذَا أَنْسَلَخَ الْأَشْهُرَ الْحُرْمَ فَاقْتُلُوا الْمُشْرِكِينَ حَيْثُ وَجَدْتُمُوهُمْ
وَاخْذُوهُمْ وَأَحْضُرُوهُمْ وَأَقْعُدُوا لَهُمْ كُلَّ مَرْصِدٍ إِن تَابُوا وَأَقَامُوا
الصَّلَاةَ وَآتَوْا الزَّكَاةَ فَخَلُّوا سَبِيلَهُمْ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿٥٩﴾

Artinya : Apabila telah habis bulan-bulan haram, maka perangilah orang-orang musyrik di mana saja kamu temui, tangkaplah dan kepunglah mereka, dan awasilah di tempat pengintaian. Jika mereka bertobat dan melaksanakan salat serta menunaikan zakat, maka berilah kebebasan kepada mereka (Q. S. At-Taubah : 59)¹⁰⁹

Pelatihan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah usaha yang dilakukan untuk memperbaiki sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan guru dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Adapun indikatornya adalah sebagai berikut:

- a. Aspek pengetahuan
- b. Aspek keterampilan

¹⁰⁹ Alqur'an dan terjemah, republic Indonesia



c. Aspek sikap dan perilaku

Sasaran yang ingin dicapai dari adanya program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsinya saat ini. Oleh sebab itu, bentuk latihan atau *training* dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kinerja tertentu, terinci dan rutin. Proses pelatihan difokuskan pada pelaksanaan pekerjaan dan penerapan pemahaman serta pengetahuan sehingga hasil yang diinginkan adalah penguasaan atau peningkatan keterampilan.¹¹⁰

Menurut *The Manpower Service Commission's Glossary of Training Terms* mendefinisikan pelatihan sebagai suatu proses perencanaan untuk mengembangkan sikap, pengetahuan atau keahlian melalui pembelajaran untuk meningkatkan kinerja yang efektif dalam aktifitasnya.¹¹¹ Menurut Bernardin dan Russel pelatihan adalah untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terperinci, rutin dan yang dibutuhkan sekarang. Pelatihan tidak diprioritaskan untuk membina kemampuan melaksanakan pekerjaan dimasa yang akan datang saja, namun juga untuk meningkatkan motivasi. Artinya pelatihan tidak dapat mempersiapkan karyawan untuk memikul tanggung jawab yang lebih

¹¹⁰ Agustin Rozalena dan Sri Komala Dewi, *Panduan Praktis Menyusun Pengembangan Karier dan Pelatihan Karyawan*, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2016), hlm. 108 – 109

¹¹¹ Tobari, *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintahan; Edisi 1, Cetakan 2* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), hlm. 18.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

berat dari pekerjaan yang sekarang. Siagian mempertegas tentang pengertian pelatihan, ia memberikan definisi pelatihan sebagai suatu keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam kerangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan yang diharapkan, maka proses pelatihan harus mengandung unsur-unsur pokok kurikulum, metode dan teknik pembelajaran, instruktur (guru) dan sarana/prasarana serta dana yang memadai.¹¹²

Dengan demikian, pelatihan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai. kemudian dilihat dari tujuan umumnya pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini.³⁸

b. Ciri-ciri dan Langkah-langkah Pelatihan

Untuk mencapai hasil pelaksanaan pelatihan yang baik, maka program pelatihann perlu dirancang seefektif mungkin. Menurut Kusriyanto, ciri-ciri dari program pelatihan yang efektif, antara lain:

- 1) Mempunyai sasaran yang jelas, hasilnya sebagai tolak ukur.
- 2) Diberikan oleh tenaga pengajar yang cakap menyampaikan ilmunya dan mampu memotivasi para peserta.

¹¹² *Ibid*, hlm 20-21



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 3) Isinya mendalam sehingga tidak menjadi bahan hapalan, melainkan mampu mengubah sikap dan meningkatkan prestasi kerja.
- 4) Sesuai dengan latar belakang teknis, permasalahan dan dayatanggap peserta.
- 5) Menggunakan metode yang tepat guna.
- 6) Meningkatkan keterlibatan aktif para peserta, sehingga mereka bukan sekedar mendengarkan atau mencatat.
- 7) Disertai desain penelitian, sejauh mana sasaran program tercapai demi prestasi dan produktivitas perusahaan/organisasi.

Bila dicermati dari ciri-ciri rancangan pelatihan di atas, maka menurut Kusriyanto didalamnya mencakup tiga hal, yaitu:

- 1) Materi yang harus disampaikan secara jelas, mendalam isinya, dan sesuai dengan latar belakang teknis.
- 2) Metode penyampaian pelatihan dan penyampaian materi dilakukan oleh pengajar yang cakap, serta melibatkan secara aktif peserta pelatihan.
- 3) Evaluasi pelaksanaan pelatihan.¹¹³

Adapun langkah-langkah pelaksanaan pelatihan adalah sebagai berikut:

¹¹³ Tobari, *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintahan; Edisi 1, Cetakan 2*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015), hlm. 21 – 22.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a) Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering disebut *need analysis* atau *assessment*.
- b) Menentukan sasaran dan materi program pelatihan.
- c) Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan.
- d) Mengevaluasi program pelatihan.⁴⁰

c. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Ada dua tujuan utama dari program pelatihan yang dijelaskan oleh Handoko, yaitu: *Pertama*, latihan dilakukan untuk menutup 'gap' antar kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. *Kedua*: program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Menurut Carrel et al, tujuan dari adanya pelatihan dapat dirangkum dalam tujuh hal, yaitu sebagai berikut: meningkatkan kualitas kerja, memperbaharui keterampilan pegawai (*update employee skills*), menghindarkan penerapan menejerial telah usang (*avoid menegerial obsolescence*), memecakan masalah organisasi, memberikan bekal pelatihan kepada karyawan baru sebagai orientasi, mempersiapkan karyawan yang akan dipromosikan, serta untuk pengelolaan suksesi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepemimpinan (*menegerial succession*), memenuhi kebutuhan pertumbuhan karyawan (*satisfy personalgroeth needs*).¹¹⁴

Secara spesifik tujuan dari pelatihan adalah sebagai berikut:

- 1) Memperbaiki produktivitas dan kinerja karyawan.
- 2) Memperbaiki *output* yang masih kurang hingga mencapai standar.
- 3) Menambah keterampilan, keahlian dan kecakapan karyawan.
- 4) Membiasakan dan senantiasa beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan teknologi penunjang pekerjaan.
- 5) Sebagai acuan mempersiapkan karyawan untuk promosi. Suatu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karier yang sistematis.
- 6) Membantu memecahkan masalah operasional Mengefektifkan waktu untuk mencapai *output* dan standarpelatihan dan pengembangan.
- 7) Sebagai sarana memupuk kemampuan, minat, bakat dan rasa percaya diri karyawan untuk maju dan berkembang.
- 8) Menumbuhkan loyalitas dan mendukung organisasi mencapai tujuannya.
- 9) Menjadi sarana memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi karyawan.

¹¹⁴ Tobari, *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintahan; Edisi 1, Cetakan 2*, (Cogyakarta: Deepublish, 2015), hlm.21 – 23.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Adapun manfaat dari pelatihan secara spesifik adalah sebagai berikut:

- 1) Membantu memecahkan masalah efektivitas dan efisiensi organisasi untuk semua sisi.
- 2) Memunculkan peningkatan kuantitas dan kualitas produktivitas dan kinerja yang lebih positif.
- 3) Terbentuk sikap dan perilaku loyal, mau bekerja sama dan sama-sama saling menguntungkan.
- 4) Terpenuhinya kebutuhan perencanaan SDM yang unggul dan kompetitif.
- 5) Meminimalisasi beban dan jumlah kecelakaan kerja.
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan setiap personal karyawan. Meminimalisasi hambatan pembelajaran, baik internal maupun eksternal.¹¹⁵

Pelatihan merupakan suatu bentuk bantuan dalam proses pembelajaran yang terorganisir dan sistematis dengan jangka waktu yang relatif singkat untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan peserta pelatihan yang sifatnya praktis guna mencapai tujuan tertentu. pelatihan sebagai usaha sistematis untuk menguasai keterampilan, peraturan, konsep, ataupun cara berperilaku yang berdampak pada peningkatan kinerja. pelatihan adalah upaya

¹¹⁵ Agustin Rozalena dan Sri Komala Dewi, *Panduan Praktis Menyusun Pengembangan Karier dan Pelatihan Karyawan*, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2016), hlm. 112.



pembelajaran, yang diselenggarakan oleh organisasi (instansi pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, perusahaan, dan lain sebagainya) untuk memenuhi kebutuhan atau untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan pendapat di atas menyebutkan juga bahwa pelatihan bisa dianggap sebagai suatu proses penyampaian pengetahuan, keterampilan, dan pembinaan sikap dan kepribadian. Berdasarkan pendapat di atas, pelatihan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu bentuk pembelajaran yang terorganisir dan sistematis yang diikuti guru PAI dalam jangka waktu yang relatif singkat yang diadakan oleh pemerintah atau pihak yang berwenang yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap, dan kepribadian guru dalam rangka peningkatan kinerjanya.

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ

“Dan persiapkanlah dengan segala kemampuan untuk menghadapi mereka dengan kekuatan yang kamu miliki dan dari pasukan berkuda yang dapat menggentarkan musuh Allah, musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; tetapi Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu infakkan di jalan Allah niscaya akan dibalas dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dizalimi (dirugikan)”. (QS. Al-Anfal: 60)

Dalam ayat ini Allah SWT menganjurkan kita untuk senantiasa mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan. Allah memerintahkan kita

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

untuk mempersiapkan alat-alat perang sesuai dengan kekuatan dan kemampuan yang dimiliki.¹¹⁶ Ayat ini juga menjelaskan betapa pentingnya pelatihan untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Peperangan adalah keterampilan yang butuh pelatihan, maka pelatihan merupakan sesuatu yang sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia, termasuk pelatihan guru-guru di sekolah.

9. Kinerja Guru.

a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja merupakan terjemahan dari kata “*performance*”(job performance). Secara etimologis *Performance* berasal dari kata “*to perform*” yang berarti menampilkan atau melaksanakan. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang diberikan kepadanya.¹¹⁷ Menurut Pariata westra, *Performance* diartikan sebagai hasil pekerjaan atau pelaksanaan tugas pekerjaan. Menurut August W. Smith, *Performance is output derives from proses, human or therwise*, yaitu kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.¹¹⁸

¹¹⁶ Ismail Ibnu Katsir, *Tafsir Al-Qur'an Al-Adzim*, (Kairo: Dar Ibnu al-Haitsam, 2005),. Hal. 1318.

¹¹⁷ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009) hlm. 67

¹¹⁸ Rusman. *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013) hlm. 50



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kinerja mengajar guru merupakan hasil kerja yang dicapai guru di sekolah, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan sekolah dalam rangka mencapai tujuan, visi dan misi sekolah. Kinerja guru tampak dari tanggung jawabnya dalam menjalankan amanah profesi yang diembannya. Singkatnya, kinerja guru merupakan hasil kerja hasil kerja guru yang diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan dan prestasi kerjanya.

Menurut Sulistyorini kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan¹¹⁹. Sedangkan Tempe A Dale berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: Kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; Kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi; Kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.¹²⁰ Nanang Fatah menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang

¹¹⁹ Sulistyorini, *Pengaruh Motivasi Terhadap Tingkat Efektivitas Kerja Dosen STAIN Malang*, (Malang: STAIN Malang, 2001), hal. 2.

¹²⁰ Tempe A Dale, *Performance*, (Jakarta: Gramedia Asrimedia, 1992), hal. 45



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan.¹²¹

Anwar Prabu Mangku Negara mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikannya. Kinerja adalah perbuatan seseorang dalam mengemban tugas dan wewenang yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya yang disertai dengan kemampuan dan keahlian profesi.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah, kinerja adalah hasil kerja yang secara berkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sulistiyani dan Rosidah menyatakan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Andrew F. Sikula dalam Hasibuan penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan. Dale Yoder dalam Hasibuan mendefinisikan penilaian kinerja sebagai prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai.

¹²¹ Nanag Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1996), hal. 22



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sedangkan menurut Siswanto penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia. Penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

Secara psikologis, kinerja merupakan perilaku atau respons yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang dikerjakan ketika menghadapi suatu tugas (performance). Kinerja merupakan penilaian berdasarkan hasil pengamatan penilai terhadap aktivitas peserta didik sebagaimana yang terjadi.

Berdasarkan pengertian tentang kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau suatu taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan Pegawai yang bersangkutan.

Kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasanbatasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja juga merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar & n kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Sebagaimana pengertian kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan. Pengertian.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Syafrudin Nurdin, menjelaskan bahwa kinerja itu terlihat dari aktifitas yang dilakukan dalam mempersiapkan pengajaran dikelas, yang meliputi:

- a. Mengidentifikasi secara cermat pokok bahasan atau sub pokok bahasan yang telah digariskan dalam kurikulum.
- b. Menentukan kelas atau semester dan alokasi waktu yang akan digunakan.
- c. Merumuskan tujuan intruksional umum.
- d. Merumuskan tujuan intruksional khusus.
- e. Merinci materi pelajaran yang didasarkan kepada bahan pengajaran dan GBPP dan TIK yang hendak dicapai.
- f. Merencanakan kegiatan belajar mengajar secara cermat, jelas dan tegas, sistematis, logis sesuai dengan TIK dan materi pelajaran.
- g. Mempersiapkan dan melakukan variasi dan kebutuhan siswa lainnya.
- h. Memilih alat peraga, sumber bahan dari buku dan masyarakat.
- i. Merancang secara teliti prosedur penilaian dan evaluasi.
- j. Menggunakan bahasa yang jelas, mudah dipahami dan sesuai dengan EYD.
- k. Menyusun satuan pelajaran.

Proses belajar mengajar merupakan inti dari kegiatan pendidikan di sekolah. Agar proses pengajaran berjalan dengan lancar salah satunya dengan menggunakan prosedur yang tepat dalam mengajar.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sehubungan fungsinya sebagai "pengajar, pendidik, dan pembimbing", maka diperlukan adanya berbagai peranan pada diri guru. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Adams dan Decey dalam Uzer Usman peranan guru antara lain guru sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur lingkungan, partisipan, ekspeditor, perencana, supervisor, motivator, dan konselor. Yang akan dikemukakan disini adalah peranan yang dianggap paling dominan dan diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Guru Sebagai Demonstrator. guru hendaknya menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkannya serta senantiasa mengembangkannya dalam arti meningkatkan kemampuannya dalam hal ilmu yang dimilikinya karena hal ini akan sangat menentukan hasil belajar yang dicapai oleh siswa.
2. Guru Sebagai Pengelola Kelas, sedangkan tujuan khususnya adalah mengembangkan kemampuan siswa dalam menggunakan alat-alat belajar, menyediakan kondisi-kondisi yang memungkinkan siswa bekerja dan belajar, serta membantu siswa untuk memperoleh hasil yang diharapkan
3. Guru Sebagai Mediator dan Fasilitator, Sebagai mediator guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan karena media pendidikan merupakan alat komunikasi.
4. Guru Sebagai Evaluator. dalam kegiatan proses belajar mengajar guru hendaknya menjadi seorang evaluator yang baik. Jadi, jelaslah bahwa

guru hendaknya mampu dan terampil melaksanakan penilaian karena, dengan penilaian guru dapat mengetahui prestasi yang dicapai oleh siswa setelah ia melaksanakan proses belajar mengajar.

Dalam Peraturan Pemerintah Tentang Guru Nomor 74 tahun 2008 Pasal I menjelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing mengarahkan, melatih, menilai, &n mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Menurut Hamzah B. Uno dan Nina I-amatenggo bahwa terdapat dua tugas guru yang dapat dijadikan sebagai standar pengukuran kinerja guru di sekolah, yaitu tugas yang berkaitan dengan proses pembelajaran dan tugas yang berkaitan dengan penataan, serta perencanaan tugas-tugas pembelajaran.

Guru adalah pendidik. Sebutan guru dapat menunjukkan suatu profesi atau jabatan fungsional dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, atau seseorang yang menduduki dan melaksanakan tugas dalam bidang pendidikan dan pembelajaran. Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia Pasal 39 ayat 3 dinyatakan bahwa pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah disebut guru. Dalam ayat 2 disebutkan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.¹²²

Kinerja guru adalah hasil kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang meliputi menyusun program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan evaluasi, dan analisis evaluasi.

Kinerja guru merupakan aktivitas atau perilaku yang menonjol oleh para guru dalam bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Adapun kinerja guru pada tugas pokok guru adalah sebagai berikut:

- 1) Membuat program pengajaran/rencana kegiatan belajar mengajar semester/tahun.
- 2) Membuat program perencanaan pembelajaran.
- 3) Melaksanakan kegiatan belajar mengajar.
- 4) Mengadakan kegiatan penilaian belajar semester/tahun.
- 5) Mengisi daftar hadir siswa.
- 6) Melaksanakan analisis hasil belajar.
- 7) Menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan.
- 8) Melaksanakan kegiatan membimbing.

¹²²Undang -Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, Sekretariat Negara RI, Jakarta, 2003, hal. 15.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

9) Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar masing-masing siswa.

10) Melaksanakan tugas tertentu di sekolah.¹²³

UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.² Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Menurut T.R. Mitchell ukuran kinerja dapat dilihat dari lima hal, yaitu: *Quality of work* (kualitas hasil kerja), *Promptness* (ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan), *Initiative* (prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan), *Capability* (kemampuan menyelesaikan pekerjaan), dan *Communication* (kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain).¹²⁴

Menurut Robert Bacal bahwa manajemen kinerja meliputi perencanaan kinerja, komunikasi kinerja yang berkesinambungan, dan evaluasi kinerja. Perencanaan kinerja merupakan suatu proses di mana guru dan kepala sekolah bekerjasama merencanakan apa yang harus dikerjakan guru pada tahun mendatang, menentukan bagaimana kinerja harus diukur,

¹²³ Ibid, hlm 96.

¹²⁴ T.R. Mitchell, *People and Organization: An Introduction to Organizational Behavior*, (Singapore: McGraw Hill Inc, 1989), hal. 57.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mengenal dan merencanakan cara mengatasi kendala, serta mencapai pemahaman bersama tentang pekerjaan itu. *Hoy* dan *Miskel* mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan sikap, pengetahuan dan keterampilan serta motivasi karyawan.¹²⁵

Berkenaan dengan standar kinerja guru Piet A. Sahertian mengatakan bahwa standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru.¹²⁶

Ungkapan Piet A. Sahertian dapat dipahami bahwa kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.

Menurut Sudarwan Danim, “kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional,

¹²⁵ Hoy & C Miskel, *Education Administration*, New York Random Prentice Hall Inc

¹²⁶ Piet A. Sahertian, *Teknik dan Prinsip Supervisi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1997), hal. 49



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu: (1). Guru sebagai pengajar, (2). Guru sebagai pembimbing dan (3). Guru sebagai administrator kelas”.¹²⁷

Berdasarkan berbagai pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya.

a. Indikator Kinerja Guru PAI

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan. Dalam Permendiknas No. 16 tahun 2007 dinyatakan bahwa ada empat kompetensi yang harus dimiliki seorang guru yaitu Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Sosial dan Kompetensi Profesional.

¹²⁷ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: Penerbit Pustaka Setia, 2002), h. 133.



Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Menurut Sulistyorini “kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya, sifat keadaan dan kondisi eksternal”.¹²⁸ Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan tehknik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja. Praktis (*practicality*). Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimenegerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

Menurut Cascio, “kriteria sistem pengukuran kinerja adalah

1. Relevan (*relevance*). Relevan mempunyai makna (1) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (2) 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.

¹²⁸ Sulistyorini, *Loc.cit*, hal. 42.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

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”.¹²⁹

Pendapat senada dikemukakan oleh Noe et al, 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 kinerjanya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada pentingnya pelayanan pada pelanggan,

¹²⁹ Cascio, W. F., *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* 6th Edition, (New York: McGraw-Hill, 2003) hal. 336-337.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 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.
 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.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja”.¹³⁰

Menurut Ali “kinerja guru dapat diukur dari kemampuannya menjalankan tugas-tugas”.¹³¹ Selanjtnya Ali mengatakan “Guru sebagai pemegang peran penting dalam proses pembelajaran setidaknya mempunyai tiga tugas utama yaitu, merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan memberikan umpan balik”.¹³²

Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan. Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan mereka, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka atau kecewa. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru. Menurut Pidarta bahwa “moral kerja positif ialah suasana bekerja yang gembira, bekerja bukan dirasakan sebagai sesuatu yang dipaksakan melainkan sebagai sesuatu yang menyenangkan”.¹³³ Moral kerja yang positif

¹³⁰ Noe, R.A. et al. 2003. *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage 4th Edition*, (New York: McGraw-Hill, 2003), hlm. 332-335.

¹³¹ Muhammad Ali, *Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo,2003), hlm. 11

¹³² *Ibid*

¹³³ Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara , 1999), hlm. 33)



adalah mampu mencintai tugas sebagai suatu yang memiliki nilai keindahan di dalamnya. Jadi kinerja dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya. Hal ini dipertegas oleh Muhamad Ali yang mengatakan bahwa “kemampuan bersama-sama dengan bakat merupakan salah satu faktor yang menentukan prestasi individu, sedangkan prestasi ditentukan oleh banyak faktor diantaranya kecerdasan”.¹³⁴

Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru (termasuk guru PAI) *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*). Tiga hal tersebut juga dapat dijadikan indikator kinerja guru PAI.

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu:

1) Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar.

¹³⁴ Muhammad Ali, *op-cit*.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

2) Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru..

3) Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

Menurut Endang Purwanti secara umum, “penilaian atau *asesment* dapat diartikan sebagai proses untuk mendapatkan informasi dalam bentuk apapun yang dapat digunakan untuk dasar pengambilan keputusan tentang siswa baik yang menyangkut kurikulumnya, program pembelajaran, iklim sekolah maupun kebijakan-kebijakan sekolah”¹³⁵.

Menurut Hamalik bahwa “hasil belajar adalah bila seseorang telah belajar akan terjadi perubahan tingkah laku pada orang tersebut,

¹³⁵ Purwanti, *Evaluasi, Pengukuran, dan Penilaian*, (Jakarta: Media, 2008), hal. 3



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

misalnya dari tidak tahu menjadi tahu, dan dari tidak mengerti menjadi mengerti”.¹³⁶ Berdasarkan teori Taksonomi Bloom hasil belajar dalam rangka studi dicapai melalui tiga kategori ranah, dua diantaranya adalah kognitif, dan afektif.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru PAI

Barnawi & Arifin menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, misalnya kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi, pengalaman dan latar belakang keluarga. Sedangkan faktor eksternal eksternal kinerja guru adalah faktor yang datang dari luar guru yang dapat

¹³⁶ Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Bumi Aksara, 2006), hlm.30



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mempengaruhi kinerjanya, diantaranya adalah gaji yang diterima, sarana dan prasarana, lingkungan kerja, dan kepemimpinan¹³⁷.

Hal senada dikemukakan oleh Sudarmanto yang menyatakan bahwa banyak faktor yang menyebabkan seorang guru memiliki kinerja unggul, sehingga mampu mendorong keberhasilan organisasi. Faktor-faktor yang dapat menentukan terhadap kinerja individu dalam berbagai literatur misalnya motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, komitmen, kepemimpinan, partisipasi, fungsi-fungsi manajemen, arah karier, kompetensi, budaya organisasi, sistem penghargaan, dan masih banyak lagi dari hasil penelitian sebelumnya yang mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja individu¹³⁸.

Menurut Mahmudi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah personal atau individu, kepemimpinan, tim, sistem, dan kontekstual¹³⁹.

Selanjutnya beliau menjelaskan:

- b) Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, Motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu ;

¹³⁷Barnawi & M. Arifin. *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, Penilaian Kinerja Guru Profesional*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014) , hlm 43.

¹³⁸Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm 30.

¹³⁹ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta: UPP-AMP YKPM., 2005), hlm. 2.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer;
- d) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim;
- e) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur Kinerja dalam organisasi;
- f) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan, dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.¹⁴⁰

Malayu Hasibuan mengatakan “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya adalah tingkat pendidikan guru, supervisi pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana, kondisi fisik dan mental guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan, kemampuan manajerial kepala sekolah dan lain-lain”.¹⁴¹ Berikut penjelasan Malayu Hasibuan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru.

- 1) Tingkat pendidikan guru akan sangat mempengaruhi baik tidaknya kinerja guru. Kemampuan guru sangat dipengaruhi oleh tingkat

¹⁴⁰ *Ibid.*

¹⁴¹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bina Aksara, 2000), hlm. 126



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- pendidikannya. Ini berarti jika tingkat pendidikan guru lebih tinggi maka makin banyak pengetahuan serta keterampilan yang diajarkan kepadanya sehingga besar kemungkinan kinerjanya akan baik karena didukung oleh bekal ketrampilan dan pengetahuan yang diperolehnya.
- 2) Supervisi pengajaran yaitu serangkaian kegiatan membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya. Kepala sekolah dan pengawas bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penelitian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan pengajaran berupa perbaikan program dan kegiatan belajar mengajar.
 - 3) Program pelatihan 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. Untuk itu guru perlu mengikuti program-program pelatihan.
 - 4) Iklim yang kondusif di sekolah juga akan berpengaruh pada kinerja guru. Hubungan antara pribadi yang baik antara kepala sekolah, guru, siswa dan karyawan sekolah akan membuat suasana sekolah menyenangkan dan merupakan salah satu sumber semangat bagi guru dalam melaksanakan tugasnya.
 - 5) Kondisi fisik dan mental yang baik pula. Guru yang sehat akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karenanya faktor



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

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 sekolah maka harus diperhatikan tingkat pendapatannya dan juga jaminan kesejahteraan lainnya seperti pemberian intensif, kenaikan pangkat/gaji berkala, asuransi kesehatan dan lain-lain.
- 7) Guru mampu bersikap terbuka, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana kerja yang demikian ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, yaitu cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan di sekolahnya.
- 8) Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja guru. Sekolah 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.

Berdasarkan teori-teori yang penulis kemukakan di atas bahwa yang dimaksud kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan proses pembelajaran secara profesional yang menjadi tupoksi guru. Atau dengan kata lain kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٧٧﴾

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, ruku'lah kamu, sujudlah kamu, sembahlah Tuhanmu dan perbuatlah kebajikan, supaya kamu mendapat kemenangan*”. (QS. Al-Hajj: 77).

Dalam ayat ini Allah menyebutkan ‘*waf'al al-khaer*’ artinya berbuatlah kebajikan. Berbuat kebaikan bisa juga dimaknai dengan kinerja yang baik. Ternyata kinerja yang baik salah satu faktor kemenangan dan kesuksesan menurut ayat di atas.

Rasulullah merupakan sosok pekerja keras dan memiliki kinerja yang sangat baik. Di masa kecil beliau punya pengalaman sebagai pengembala kambing. Pekerjaan menggembala ternak merupakan pekerjaan yang memerlukan skill kepemimpinan dan manajemen yang baik. Dan Rasulullah sukses menjalani profesinya itu. “*Aku dulu menggembala kambing penduduk Makkah dengan upah beberapa qirath.*”¹⁴²

10. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sutisna merumuskan kepemimpinan sebagai “*proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha kearah pencapai tujuan dalam*

¹⁴² Muhammad Syafii Antonio, *The Super Leader Super Manager*, (Jakarta: ProLM Center, 2007), hal.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

situasi tertentu”.¹⁴³ Menurut Nawawi kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja sama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama.¹⁴⁴

Dari beberapa definisi mengenai kepemimpinan di atas maka dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam memimpin dan mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerja dengan baik sehingga tercapainya tujuan yang diinginkan.

Bagi seorang kepala sekolah di era desentralisasi sekarang mengetahui tiga jenis kepemimpinan yang dianggap representatif untuk diterapkan, yaitu kepemimpinan transaksional, transformasional, dan visioner.¹⁴⁵

1) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer karena ia sangat terlibat dalam aspek-aspek prosedural manajerial yang metodologis dan fisik. Tidak mengembangkan pola hubungan laissez fair atau membiarkan personel menentukan sendiri pekerjaannya karena dikhawatirkan dengan keadaan personel yang perlu pembinaan, pola ini dapat menyebabkan mereka menjadi pemalas dan tidak jelas apa yang dikerjakannya. Dalam kontak kerja

¹⁴³ Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosda, 2006), hlm107 Handari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, hlm 26

¹⁴⁵ Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar Dan Peraktiknya*, 27



disepakati bersama reward dan punishment. Peranan Kepemimpinan Transaksional untuk mengidentifikasi apa saja yang dibutuhkan oleh sekolah, para guru untuk kemudian dipenuhi segala kebutuhan yang diperlukan.

2) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan sebagai sisi yang saling berpengaruh. Burn (1978) menyatakan bahwa pada kepemimpinan ini, “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Peranan Kepemimpinan Transformasional untuk memberikan nuansa perubahan ke tingkat yang lebih baik berbeda dari sebelumnya.

3) Kepemimpinan Visioner

Merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi dalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Peranan Kepemimpinan Visioner yaitu untuk Memotivasi karyawan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

atau Guru untuk bertindak dengan arah yang telah ditentukan dalam visi.

a. Kompetensi Kepala Sekolah

Ada beberapa kompetensi kepala sekolah diantaranya sebagai berikut:

- 2) Kompetensi umum. Kompetensi umum ini meliputi standar kompetensi yaitu: keperibadian, manajemen, kewirausahaan, supervise, dan sosial.¹⁴⁶
- 3) Kompetensi Kepribadian yaitu : Berakhlak mulia, memiliki ntegritas kepribadian sebagai pemimpin, memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala sekolah, memiliki sifat terbuka, memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan. Dengan memiliki kepribadian yang baik maka kepala sekolah akan menjadi panutan bagi pendidik maupun tenaga pendidik.
- 4) Kompetensi Manajemen meliputi: penyusunan perencanaan, mengembangkan organisasi, memimpin sekolah, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah, mengelola guru dan staff dalam rangka mendaya gunakan sumber daya manusia secara optimal. Dengan manajemen yang baik maka visi misi sekolah akan lebih cepat tercapai. kinerja pendidik dan tenaga pendidik lebih baik dan

¹⁴⁶ Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Peraktiknya*, 32



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

terciptanya lingkungan sekolah yang baik.

- 5) Kompetensi Kewirausahaan meliputi: Mampu menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah adapun bentuk inovasinya adalah Menjadi teladan bagi guru dan siswa di sekolahnya, khususnya mengenai kompetensi kewirausahaan bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses, pantang menyerah dan memiliki naluri kewirausahaan.
- 6) Kompetensi Supervisi meliputi: Mampu merancang program supervisi akademik dalam rangka meningkatkan jabatan guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru, menindaklanjuti hasil supervisi terhadap guru.
- 7) Kompetensi Sosial Meliputi: Mampu bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekoah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain. Kepala sekolah bisa bekerja sama dengan pihak puskesmas untuk mengadakan cek kesehatan dilingkungan sekolah, bekerja sama dengan kepolisian dan masyarakat untuk mengawasi peserta didik di luar lingkungan sekolah dan bekerjasama dengan perusahaan atau pengrajin untuk menyalurkan dan mengasah kemampuan peserta didik.
- 8) Kompetensi emosi. Golemen mendefinisikan emosi sebagai suatu pemahaman yang mendalam mengenai kekuatan, kekurangan,



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

keperluan dan arah haluan emosi termasuk keikhlasan terhadap diri sendiri dan orang lain. Menurut Golmen kemampuan seseorang dalam manajemen konflik sebagai contoh, adalah berdasarkan kepada dasar-dasar kecerdasan emosional yang dikuasai oleh seorang pemimpin khususnya berkaitan dengan kesadaran diri dan manajemen relasi.¹⁴⁷

Dari penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa posisi Kepala Sekolah sebagai pengambil kebijakan sangat strategis dalam mewujudkan iklim sekolah melalui kepemimpinannya yang berdasarkan kecerdasan emosional. Dengan kecerdasan emosional diharapkan dapat mengubah paradikma berpikir kepala sekolah, guru, dan *stakeholder* lainnya, agar dapat memahaminya secara baik dan benar. Pemahaman yang baik akan melahirkan komitmen dalam pelaksanaan visi misi agar mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif.

4. Landasan Teori

1. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Guru

Dalam melaksanakan aktivitasnya bahwa pemimpin dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor tersebut sebagaimana dikemukakan oleh H. Jodeph Reitz yang dikutip Fattah, sebagai berikut :

¹⁴⁷ *Ibid*, hlm 34



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 1) Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai -nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan.¹⁴⁸

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh factor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan social dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

¹⁴⁸ Maman Ukas, *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, (Bandung : Ossa Promo, 1999) hlm253.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Hubungan Pelatihan Guru dengan Kinerja Mengajar

Pelatihan merupakan proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan untuk mendapatkan dan meningkatkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan supaya dapat melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan standar. Pengalaman mengikuti kegiatan pelatihan ataupun peningkatan kompetensi yang mendukung pelaksanaan tugas sebagai guru (seperti yang dilaksanakan oleh LPMP, P4TK, MGMP, KKG, dinas pendidikan, PT, dan asosiasi profesi). Adapun aspek yang dinilai dalam pelatihan.¹⁴⁹

- a) Lama Pelatihan Semakin lama guru mengikuti pelatihan maka kemampuan dan keterampilan guru akan bertambah sehingga dapat menunjang peningkatan proses pembelajaran. Relevansi antara materi pelatihan dengan program studi
- b) Pelatihan akan berperan besar dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan guru
- c) apabila terdapat relevansi antara pelatihan yang diikuti dengan kebutuhan dan keadaan guru serta sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan.
- d) Penyelenggara pelatihan Penyelenggara pelatihan yang diikuti guru meliputi penyelenggara dari tingkat kecamatan, kabupaten/ kota, provinsi, nasional maupun internasional.

¹⁴⁹ Yuliani Nurani Sujiono, *Mengajar dengan Portofolio*, (Jakarta: Indeks, 2010), hlm. 95



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- e) Tingkat pelatihan Tingkat pelatihan yang diikuti guru meliputi tingkat kecamatan, kabupaten/ kota, provinsi, nasional maupun internasional.

Pelatihan efektivitas terbukti mendorong peningkatan kinerja guru di masa pandemi COVID-19. Bukti empiris ini menjawab asumsi peneliti dan sekaligus menambah referensi terbatas pada hubungan kerangka konseptual yang dibangun dalam penelitian ini. Studi ini menunjukkan bahwa pelatihan praktis dapat mendorong pengembangan internal organisasi, terutama dalam meningkatkan kemampuan karyawan untuk berbagi dan memecahkan masalah untuk meningkatkan keterampilan guru.¹⁵⁰

3. Hubungan Budaya Organisasi dengan kinerja Guru

Terakhir, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja melalui motivasi kerja masing-masing adalah 0,087, dan 0,078. Disimpulkan bahwa Model yang disarankan sesuai dengan data yang dikumpulkan, sehingga dapat digunakan untuk memprediksi kinerja guru, termasuk promosi guru dan umpan balik untuk meningkatkan kinerja guru.¹⁵¹

¹⁵⁰ E Journal International, Sluijsmans, Saskia Brand-gruwel & Jeroen J. G Van Merrienboer, *Peer Assessment Training in Teacher Education: Effects on performance and perceptions*, 27 May 2010. Hlm. 443 - 454

¹⁵¹ Journals I International, Hutabarat, *Investigation of teacher job-performance Model : Organizational culture, work motivation and job satisfaction*, ISSN 1911-2017. Hlm. 295-304



Hubungan budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kretiner dan Angelo Kinici dalam Wibowo adalah¹⁵²

- a. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai sebagai produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
- b. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggotanya organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

¹⁵² Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang* (Ed. 2) (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hlm.45

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

C. Kajian Relevan

Berikut ini akan disajikan beberapa hasil penelitian dan pengembangan yang relevan dengan penelitian ini, yaitu :

1. Penelitian Reva Eka Putri mahasiswi Universitas Negeri Padang yang berjudul “Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah Kota Padang”. Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa terdapat terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai di Kantor Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah Kota Padang.¹⁵³
2. Makalah ini mengadopsi perspektif kelembagaan untuk memahami bagaimana karakteristik organisasi mempengaruhi niat kewirausahaan ilmuwan penelitian. Secara khusus, kami mempelajari dampak budaya dan iklim universitas pada niat kewirausahaan, termasuk niat untuk memisahkan perusahaan, untuk terlibat dalam paten atau lisensi dan untuk berinteraksi dengan industri melalui penelitian kontrak atau konsultasi. Menggunakan sampel dari 437 ilmuwan riset dari universitas Swedia dan Jerman, hasil kami mengungkapkan bahwa sejauh mana universitas mengartikulasikan kewirausahaan sebagai elemen fundamental dari misi mereka mendorong

¹⁵³ Reva Eka Putra, Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah Kota Padang”, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol.1 No.11 (Agustus 2015) hlm.21.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

niat ilmuwan riset untuk terlibat dalam penciptaan spin-off dan hak kekayaan intelektual, tetapi tidak interaksi industri-ilmu. Lebih lanjut, kehadiran role model universitas secara positif mempengaruhi kecenderungan ilmuwan peneliti untuk terlibat dalam kegiatan kewirausahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui self-efficacy kewirausahaan. Akhirnya, ilmuwan riset yang bekerja di universitas yang secara eksplisit memberi penghargaan kepada orang-orang untuk keluaran terkait 'misi ketiga' menunjukkan tingkat spin-off dan paten atau lisensi yang lebih tinggi. Studi ini memiliki implikasi baik bagi akademisi maupun praktisi, termasuk pengelola universitas dan pembuat kebijakan.¹⁵⁴

3. Penelitian oleh Dwiki Ananto Yudo mahasiswi yang berjudul “Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Dosen Tetap di Sebuah Perguruan Tinggi Swasta di DKI Jakarta”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen tetap dengan nilai korelasi sebesar sebesar 0.835 pada variabel budaya organisasi dan 0.895 pada variabel gaya kepemimpinan¹⁵⁵
4. Leo Agung S (2012), e-Journal, “*Pengembangan Model Pembelajaran Sejarah SMA Berbasis Pendidikan Karakter Di Solo Raya*”. Jenis penelitian

¹⁵⁴ Journal International, Annelore & Mirjan knockaert, *The influence of organizational culture and climate on entrepreneurial intentions among research scientists*, 2014, hlm 138 - 160

¹⁵⁵ Dwiki Ananto Yudo, “Hubungan antara Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Tetap di Sebuah Perguruan Tinggi Swasta di DKI Jakarta”, *Modernisasi*, Vol.11 No 1 (Februari 2015)



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

model pengembangan (development research). Teknik pengumpulan data digunakan adalah observasi, wawancara, analisis dokumen, angket dan Focus Group Discussion. Metode analisis data menggunakan analisis kualitatif model interaktif. Hasil penelitian; menunjukkan, bahwa: 1) tujuan pembelajaran Sejarah menanamkan semangat kebangsaan, cinta bangsa dan tanah air; materi sesuai dengan Standar Isi; metode ceramah bervariasi, media power point, film dan LiquidCrystal Display, sedangkan evaluasinya masih banyak pada aspek kognitif; 2) Faktor pendukung pembelajaran Sejarah, yaitu adanya model-model pembelajaran inovatif, faktor penghambatnya buku BSE yang minim, dan adanya diskriminatif mata pelajaran; 3) sebagian besar guru-guru SMA telah memahami model-model pembelajaran; dan 4) tersusunnya model Kritis, Kreatif, Berantai dan Berkarakter (KKBB).¹⁵⁶

5. Jurnal yang ditulis oleh Samrin seorang Dosen Jurusan Tarbiyah STAIN Sultan Qaimuddin Kendari yang berjudul Kesenp Dasar pengelolaan Pengajaran mengatakan Proses interaksi belajar mengajar (pengajaran) merupakan inti dari kegiatan pendidikan. Keberhasilan dalam proses belajar mengajar tersebut mempunyai dampak positif kepada peserta didik, yaitu meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan nilai yang dimiliki oleh peserta didik. Keberhasilan tersebut salah satu diantaranya

¹⁵⁶ Leo Agung S., *Pengembangan Model Pembelajaran Sejarah SMA Berbasis Pendidikan Karakter di Solo Raya*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. 18, Nomor 4, Desember 2012, hlm



dapat diketahui dari prestasi yang dicapai oleh peserta didik dalam proses belajar. Dalam mencapai prestasi belajar yang baik, terdapat dua hal yang mempengaruhi keberhasilannya, yaitu karakteristik individu dan kualitas pengajaran, di antaranya pengelolaan pengajaran. Karakteristik individu yang mempengaruhi hasil belajar siswa merupakan faktor yang bersumber dari dalam diri siswa yang terdiri dari usia, kematangan, kesehatan, kelelahan, suasana hati, motivasi, minat dan kebiasaan belajar. Sedangkan kualitas pengajaran merupakan faktor yang bersumber dari luar siswa yang berkaitan dengan kualitas dari pengelolaan pengajaran yang baik, dan komponen-komponen pengajaran. Komponen-komponen yang berhubungan langsung dengan proses belajar mengajar adalah guru, kurikulum, metode, sarana dan prasarana. Sebagai salah satu komponen pengajaran, guru mempunyai peran yang sangat penting, utamanya dalam menentukan keberhasilan belajar siswa.¹⁵⁷

6. Jurnal “Budaya Organisasi, Insentif, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan Pada PT Avrist Assurance”. Penelitian yang dilakukan oleh Iha Haryani Hatta dan Widarto Rachbini, ini menghasilkan sebuah temuan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan insentif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pengaruh total budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan lebih dominan daripada

¹⁵⁷ E Jurnal, Samrin, Konsep Dasar pengajaran.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pengaruh total insentif terhadap kepuasan kerja dan kinerjakaryawan. Persamaan dengan penelitian ini adalah menggunakan tema budaya organisasi dan kepuasan kerja, sementara perbedaannya pada lokasi penelitian.¹⁵⁸

7. Jurnal yang berjudul “Pengaruh komitmen Organisasi, Budaya Kerja, Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Pidie”. Penelitian yang dilakukan oleh Iramayati, dkk., ini menghasilkan temuan bahwa: komitmen organisasi, budaya kerja, motivasi dan iklim organisasi secara simultan maupun parsial berpengaruh pada kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Pidie. Hasil penelitian juga menunjukkan terdapat pengaruh tidak langsung antara komitmen organisasi, budaya kerja, motivasi dan iklim organisasi terhadap kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Pidie melalui kepuasan kerja pegawainya. Persamaan dengan penelitian ini adalah terdapat variabel yang sama dengan penelitian ini, yaitu budaya dan penggunaan data kuantitatif.¹⁵⁹
8. Umami Kulsum, mahasiswa Doktor dalam Disertasinya yang berjudul Manajemen Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Dalam mewujudkan Budaya Religius mengatakan Pertama, dasar pemikiran religius

¹⁵⁸ Iha Haryani Hatta dan Widarto Rachbini, Budaya Organisasi, Insentif, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan Pada PT Avrist Assurance, (Jakarta: Jurnal Manajemen Universitas Pancasila, 2015), Volume XIX, No. 01 Februari 2015

¹⁵⁹ Iramayati, dkk., Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Kerja, Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Pidie, dalam Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala (Aceh: Universitas Syiah Kuala, 2015), Volume 4, No 3, Agustus 2015



dikembangkan di SMAN I dan SMKN I Kota Metro dengan mengamalkan nilai-nilai Agama yang diyakini dan dilakukan dalam kehidupan sehari-hari, dan memanfaatkan jam tambahan pada kegiatan Ekstrakurikuler. Kedua, Pola pelaksanaan manajemen Pembelajaran PAI yang sangat unik seperti, penerapan budaya religius di SMAN 1 Metro melalui budaya 3 S (senyum, salam , sapa) dan budaya salam, permisi, maaf dan terima kasih, serta tuntas baca tulis alqur'an, shalat dhuha, shalat zhuhur secara berjamaah, istighosah dan doa bersama, peringatan hari-hari besar Islam, kegiatan imtaq dan tadarrus alqur'an, doa bersama di diawali dan diakhiri pelajaran, jabat tangan antar warga sekolah, pemakaian busana muslim-muslimah. Ketiga Sedangkan di SMKN I Metro Adanya kegiatan keagamaan setiap hari besar islam seperti : mengadakan lomba seni baca al-Qur'an, cerdas cermat tentang keagamaan, baca puisi/terjemahan alqur'an, praktik shalat, peragaan busana, qurban pada idhul adha, pesantren kilat di bulan ramadhan dan lain-lain. ada hal yang cukup unik di kedua sekolah tersebut yakni Sikap konsisten dalam membangun mindset, terutama di SMKN I Kota Metro begitu masuk di sekolah ini mindset siswa sudah dibangun menuju budaya 5 S (senyum, salam, sapa, sopan dan santun) dan sebagai reward bagi orang-orang terbaik yang diterima dari sekian banyak pendaftar sebagai peserta.¹⁶⁰

¹⁶⁰ Ummi Kulsum, Disertasi, Manajemen Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Dalam mewujudkan Budaya Religius.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

9. Muchlas dalam sebuah Disertasinya di Universitas Negeri Yogyakarta yang berjudul Pengembangan Model Pembelajaran Online Untuk Praktik Teknik Digital Diperguruan Tinggi mengatakan Penelitian ini telah menghasilkan model pembelajaran online untuk praktik teknik digital beserta perangkat pendukungnya yang layak diimplementasikan untuk mendukung kegiatan praktik yang fleksibel dengan biaya rendah di perguruan tinggi. Perangkat pembelajaran yang dihasilkan adalah Portal Laboratorium Virtual dengan alamat akses <http://elab.uad.ac.id>, Panduan Model Pembelajaran Praktik Online, Satuan Acara Perkuliahan/Praktik Teknik Digital, Buku Ajar Teknik Digital, Panduan Pengoperasian Simulator Breadboard, Panduan Praktik Online untuk Dosen/Instruktur/Mahasiswa, dan Panduan Praktik Teknik Digital dengan metode inkuiri terbimbing. Melalui penelitian ini juga telah dapat dibuktikan bahwa produk yang dikembangkan memberikan dampak pembelajaran yang positif, yaitu dapat menaikkan tingkat pencapaian belajar mahasiswa secara signifikan. Produk juga memperoleh persepsi yang positif dari subjek terkait dengan aspek instruksional dan aspek tampilan produk.¹⁶¹
10. Disertasi yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Koordinasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Barat". Penelitian yang dilakukan Guntur Kertabudi menghasilkan temuan bahwa secara simultan budaya Organisasi dan koordinasi pengaruhnya cukup besar

¹⁶¹ Muchlas, Pengembangan Model Pembelajaran Online untuk Praktik Teknik Digital di Perguruan Tinggi. Disertasi. Yogyakarta: Program Pascasarjana, Universitas Negeri Yogyakarta, 2013.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Barat yaitu sebesar 0,494, sedangkan epsilon sebesar 0,506 hal ini mengandung makna bahwa budaya organisasi dan koordinasi berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Barat, namun demikian karena selama ini belum berjalan dengan baik pada Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Barat, maka pengaruhnya terhadap pegawai belum berjalan optimal atau dengan perkataan lain masih rendah. Secara parsial, Budaya Organisasi memberikan pengaruh cukup besar terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Barat, yaitu sebesar 0,243. Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa Budaya Organisasi dan Koordinasi secara empirik memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Barat, baik secara simultan maupun parsial, namun karena belum dilaksanakan dengan baik, maka kinerja pegawai masih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Koordinasi dilaksanakan dengan baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Barat. Persamaan penelitian ini yaitu sama-sama berfokus pada aspek budaya organisasi, namun yang menjadi perbedaan terletak pada subjek dan tempat penelitian.¹⁶²

11. Disertasi yang ditulis oleh Babun Suharto, yaitu: “Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kepuasan Dan Kinerja

¹⁶² Guntur Kertabudi, Pengaruh Budaya Organisasi Dan Koordinasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Barat (Bandung: Disertasi, UNPAS, 2013)



Bawahan Pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Di Jawa Timur”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional terbukti tidak berpengaruh terhadap kepuasan bawahan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri di Jawa Timur, karena pemimpin tidak mampu menjalankan komitmen dengan disiplin tinggi, disamping itu karena pengaruh budaya. Sedangkan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan bawahan, kepemimpinan transaksional terhadap kinerja bawahan, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bawahan dan kepuasan bawahan terhadap kinerja bawahan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri di Jawa Timur mempunyai pengaruh langsung, positif dan signifikan. Meskipun tidak dihipotesiskan dalam disertasi ini, namun hasil temuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, tokoh masyarakat, komitmen dan budaya sangat mempengaruhi kepuasan bawahan. Penelitian ini memiliki kesamaan variabel yaitu kinerja kerja. Namun yang menjadi pembeda dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti yaitu pada aspek metode, subjek dan tempat penelitian.¹⁶³

12. Disertasi yang ditulis oleh Herry Lisbijanto dengan judul: “Pengaruh Servant Leadership Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Koperasi Karyawan Di Surabaya”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Servant Leadership dan Budaya Organisasi

¹⁶³ Babun Suharto, Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Bawahan Pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Di Jawa Timu. (Surabaya: Disertasi, Universitas Airlangga, 2011)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, tetapi Servant Leadership berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Organisasi, serta Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi, sedangkan melalui Kepuasan Kerja ditemukan pengaruh tidak langsung signifikan antara Servant Leadership terhadap Kinerja Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi. Servant Leadership yang dipersepsikan terbuka, peduli, diterima apa adanya dan pemahaman karyawan tentang nilai-nilai organisasi berdampak pada peningkatan organisasi jika merasakan kepuasan dalam bekerja. Ketua Koperasi Karyawan masih perlu memperbaiki contoh implementasi perilaku positif agar karyawan sukarela membantu rekan kerja menyelesaikan tugas. Penelitian ini memiliki kesamaan variabel yaitu pada aspek budaya organisasi. Adapun yang menjadi perbedaan adalah subjek dan lokasi penelitian.¹⁶⁴

D. Kerangka Konseptual

VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR	SUB DISCREBTOR
<i>Pengaruh Kepemimpinan</i>	<i>Kepemimpinan Kepala</i>	Karisma (<i>Charisma</i>) kepala sekolah	➤ Menegur tanpa Melukai

¹⁶⁴ Herry Lisbijanto, Pengaruh Servant Leadership Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Koperasi Karyawan di Surabaya, Program Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (Surabaya: Disertasi, STIESIA, 2014)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.


Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

<i>instruksional</i> <i>Kepala Sekolah,</i> <i>Pelatihan dan</i> <i>Budaya</i> <i>Organisasi</i> <i>terhadap</i> <i>Kinerja Guru</i> <i>PAI pada SLTA</i> <i>Negeri dan</i> <i>Swasta di Kota</i> <i>Batam</i>	<i>Sekolah</i>		➤ Wibawa
		Motivasi inspirasi (<i>inspirational motivation</i>) Kepala sekolah	➤ Memperhatikan kesejahteraan ➤ Reword
		intelektual (<i>intellectual stimulation</i>) kepala sekolah	➤ Inspirasi ➤ Penuh Solusi ➤ Mengerti dalam segala aspek
	<i>Pelatihan</i> <i>Guru</i>	<i>Consideration/kepedulian</i> terhadap individu guru (<i>individual consideration</i>) kepala sekolah	➤ Mengetahui Karakter Guru ➤ Memberikan perhatian
		Aspek pengetahuan	➤ Memahami ➤ Mengerti ➤ hafal
		Aspek keterampilan	➤ menjelaskan ➤ Memberitahu
	Aspek sikap dan perilaku	➤ Tauladan ➤ Meperingatkan ➤ Meberikan Reword dan	

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

		Funishmen
<i>Budaya Organisasi</i>	Konstruksif	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diktator ➤ Merintah
	Pasif- Defensif	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diam ➤ Cuek ➤ Tidak Aktif
	Agresif - Defensid	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Emosional ➤ Tergesa - gesa
<i>Kinerja Mengajar</i>	Kualitas kerja	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tanggung Jawab ➤ Beres
	Ketepatan dan kecepatan kerja	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cermat ➤ Penuh Kehati - hatian
	Inisiatif dalam kerja	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bekerja Tanpa diperintah ➤ Memberikan kontribusi pemikiran
	Kemampuan dalam kerja	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tuntas ➤ Tepat Waktu



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

	Kemampuan dalam mengkomunikasikan pekerjaan.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Terlapor ➤ Terperinci ➤ Tersusun
--	--	--

E. Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. H_0 : “Tidak terdapat Hubungan yang Positif dan Signifikan antara kepemimpinan instruksional, pelatihan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru di SLTA Kota Batam ”.
- b. H_a : “Terdapat Hubungan yang Positif dan Signifikan antara kepemimpinan instruksional, pelatihan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru di SLTA Bota Batam ”.

2. Hipotesis Statistik

Hipotesis statistik sebagai pernyataan mengenai keadaan populasi (parameter) yang akan diuji kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh dari sampel penelitian (statistik).

- a. $H_0 = p = 0$: “Tidak terdapat Hubungan yang Positif dan Signifikan

antara kepemimpinan instruksional, pelatihan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru SLTA Kota Batam”.

- b. $H_a = p \neq 0$: “Terdapat Hubungan yang Positif dan Signifikan antara kepemimpinan instruksional, pelatihan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru di SLTA Kota Batam.



UIN SUSKA RIAU

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan korelasional yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan pelatihan (X_2) yang merupakan variabel bebas, dan kinerja guru (Y) yang merupakan variabel terikat.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini direncanakan akan dilaksanakan di Sekolah Lanjutan Tingkat Atas kota Batam.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama 3 bulan (terhitung mulai dari bulan September- Desember 2021)

C. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian adalah guru Pendidikan Agama Islam SLTA di Kota Batam yang berjumlah 120 orang yang rincian dapat dilihat pada tabel III.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel III.1
Jumlah Populasi

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru PAI
1	Guru Agama Islam SMA	74
2	Gurur Agama Islam SMK	78
	Jumlah	152

Sehingga total populasi berjumlah 152 orang. Dan yang akan menjadi sampel ialah sebanyak 120 orang. Mengambil sebagian dari populasi sebagai sampel, atau dengan kata lain *random sampling*.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah yaitu

1. Angket

Kuesioner/angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner dapat berupa pertanyaan / pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos atau internet.¹⁶⁵

Angket juga suatu daftar pertanyaan atau pernyataan untuk memperoleh data berupa jawaban dari responden secara tertulis. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data tentang kepemimpinan kepala sekolah,

¹⁶⁵ S. Nasution, Metode Rresearch (Penelitian Ilmiah), (Jakarta: Bumi Aksara, Cet 6 2003),



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pelatihan dan kinerja guru PAI. Angket ini disebarakan kepada guru-guru PAI yang ada di SMA Negeri kota Batam.

2. Dokumentasi

Metode dokumentasi ini digunakan untuk mencari sumber-sumber informasi baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik. Dokumen-dokumen yang dihimpun tentunya hanya dokumen-dokumen yang relevan dengan tujuan dan fokus masalah penelitian ini.¹⁶⁶ Dokumen yang dianggap penting dalam penelitian ini adalah : dokumen hasil belajar siswa, struktur organisasi, tata tertib, data pengurus, program kerja dan berdirinya sekolah dan yang lainnya yang dianggap perlu.

3. Wawancara

Wawancara merupakan metode untuk mendapatkan data primer dengan cara komunikasi dua arah. Wawancara dapat dilakukan dengan beberapa teknik, seperti berikut ini:¹⁶⁷

Adapun wawancara terstruktur ini akan dimulai dari siswa SMA/SMK Sekota Batam dan dilanjutkan kepada guru – guru SMA/SMK Sekota Batam hingga kepala sekolahnya.

¹⁶⁶ Aminul dan ,Harjono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung : Toha Putra, 1998), hlm. 135

¹⁶⁷ Zainal Mustafa EQ, *Mengurai Variabel Hingga Instrumentasi*, 96.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

E. Teknik Analisis Data

1. Deskripsi Data

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan keadaan masing-masing variable penelitian. Analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan pembelajaran jarak jauh, kemampuan majerial pimpinan, dan hasil belajar dengan rumus:

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

Keterangan:

P = Angka persentase

f = Frekuensi yang sedang dicari persentasenya

n = *Number of cases* (jumlah frekuensi/banyaknya individu)¹⁶⁸

2. Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik analisis regresi. digunakan teknik analisis regresi ganda dengan persamaan:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

\hat{Y} = Subjek variabel terikat yang diprediksi

a = Nilai konstantan harga Y

b = Nilai arah sebagai penentu ramalan (prediksi) yang menunjukkan nilai peningkatan (+) atau nilai penurunan (-) variabel Y

X = Variabel bebas yang memiliki nilai tertentu untuk diprediksikan

¹⁶⁸Anas Sudijono, *Pengantar Statistika Pendidikan*. (Jakarta: Raja GrafindoPersada, 2004), hlm 40.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Pengujian validitas

Pengujian ini instrumen bertujuan untuk mengetahui butir-butri instrumen yang valid. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu *valid*. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.¹⁶⁹ Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan validitas internal. Hal ini karena peneliti ingin mengetahui valid dan tidaknya instrumen atas dasar kevalidan soal setiap butir dengan mengembangkan teori-teori yang ada.

Untuk menguji tingkat validitas instrumen pada penelitian ini digunakan rumus *korelasi product moment* dengan angka kasar (r_{xy}) yang dikemukakan oleh Pearson, karena datanya terdiri dari variabel X dan Y, sehingga untuk mengetahui indeks validitasnya dilakukan dengan mengkorelasikan dua variable tersebut.

Menurut peneliti rumus *korelasi product moment* dengan angka kasar (r_{xy}) tepat digunakan untuk menguji tingkat validitas angket pada penelitian ini. Rumus *korelasi product moment* adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

¹⁶⁹ Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 121.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Keterangan:

r_{xy} : Koefisien korelasi yang dicari

$\sum xy$: Jumlah perkalian antara variabel x dan y

$\sum x^2$: jumlah dari kuadrat nilai X

$\sum y^2$: jumlah dari kuadrat nilai Y

$(\sum x)^2$: jumlah nilai X

kemudian dikuadratkan $(\sum y)^2$

: Jumlah nilai Y kemudian

dikuadratkan N : Jumlah

responden

Butir instrumen dinyatakan valid jika jumlah r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} sesuai dengan taraf signifikansi yang telah ditentukan yaitu $\alpha = 0,05$ dan dalam penelitian ini dibantu dengan menggunakan komputer program *SPSS 16*.

Kriteria yang dilakukan untuk menguji kesahihan

adalah sebagai berikut: Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan alpha

0,05 maka butir valid.

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ dengan alpha 0,05 maka butir tidak valid.

4. Uji Regresi Linier Sederhana

a. Model Regresi

Metode regresi linier sederhana dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar tingkat pengaruh antara variabel bebas (independen) dengan variabel terikat (dependen). Metode ini juga bisa digunakan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sebagai prediksi, sehingga dapat diperkirakan antara baik atau buruknya suatu variabel X terhadap naik turunnya suatu tingkat variable Y, Begitu pun sebaliknya. Rumus regresi linier sederhana.¹⁷⁰

$$Y = a + bX$$

Dimana:

Y : nilai yang

diprediksika

n X : nilai

variable

independen

a : konstanta atau

bila harga X = 0 b :

koefisien regresi

¹⁷⁰ Singih santoso, *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. hlm. 307



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB V PENUTUP

Pada bab terakhir dalam disertasi ini menjelaskan kesimpulan dan saran yang diperoleh dalam penelitian ini. Peneliti membuat kesimpulan berdasarkan paparan hasil dan analisis data yang diperoleh setelah proses pengambilan data. Selanjutnya, diberikan juga saran sebagai masukan untuk penelitian lanjutan yang masih terkait dengan penelitian ini.

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan pelatihan guru ($r=0,420$ dengan $p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, akan dapat meningkatkan kualitas pelatihan guru. Terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan budaya organisasi ($r=0,192$ dengan $p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, akan dapat meningkatkan budaya organisasi. Terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja guru ($r=0,540$ dengan $p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, akan dapat meningkatkan kinerja guru.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

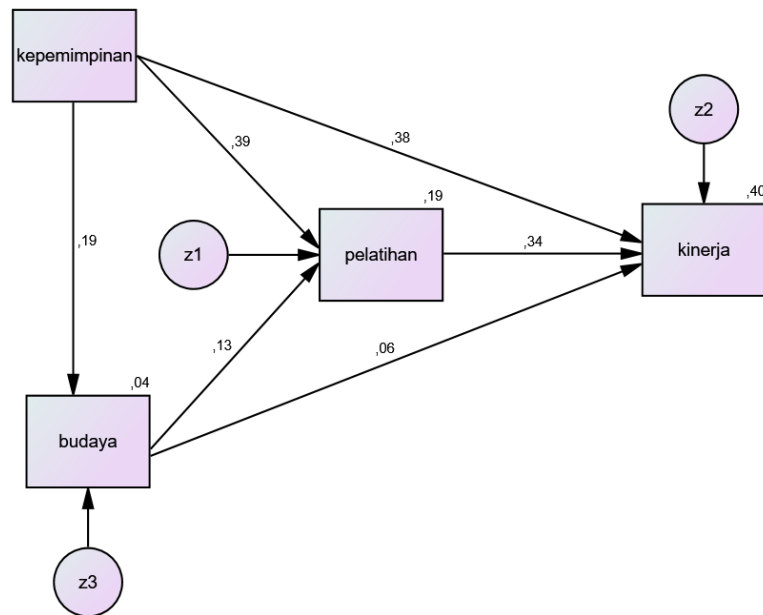
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Terdapat hubungan yang signifikan antara pelatihan dengan budaya organisasi ($r=0,192$ dengan $p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan, akan dapat meningkatkan budaya organisasi. Terdapat hubungan yang signifikan antara pelatihan dengan kinerja guru ($r=0,5420$ dengan $p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan, akan dapat meningkatkan kinerja guru.
3. Terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja guru ($r=0,540$ dengan $p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi, akan dapat meningkatkan kinerja guru.
4. Kepemimpinan Instruksional, Pelatihan, Budaya Organisasi dan Kinerja, seluruhnya memiliki hubungan yang signifikan semua ketika diuji satu persatu. Kesemua variabel X-nya signifikan dengan Y. Namun ketika diuji secara serentak melalui uji Regresi, Ternyata hubungan Budaya Organisasi menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan Kinerja. Nilainya lebih dari 0,05, yaitu 0,390. Hasil uji regresi ini seakan bertentangan, namun sesungguhnya tidak bertentangan. Karena yang menjadi dasar titik tolak statistik dalam penelitian ini adalah korelasi. Korelasi dari Kepemimpinan Instruksional dengan Kinerja, Korelasi Pelatihan dengan Kinerja, Korelasi Budaya Organisasi dengan Kinerja, seluruhnya signifikan ketika diuji satu persatu. Namun ketika diuji secara serentak dengan regresi X1, X2, X3

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

terhadap Y, menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Tidak Signifikan. Oleh karena itu secara statistik dicari jalan keluarnya melalui Model sbb:



Dari model diatas dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi tidak dapat secara langsung mempengaruhi kinerja. Budaya Organisasi harus melalui variabel pelatihan dulu agar mempengaruhi kinerja.

Tidak dapat dilakukan analisis serentak antara X1, X2, X3 terhadap Y.

X3 terhadap Y ketika duji secara simultan, tidak dapat dilakukan secara langsung, namun harus dilakukan melalui X2 terlebih dahulu. Maka



Budaya Organisasi tidak bisa secara langsung mempengaruhi Kinerja, namun harus melalui Pelatihan.

5. Sebuah kinerja akan menjadi sebuah makna apabila melakukan sebuah pelatihan atau tutorial yang dilaksanakan secara berkala dan dijadikan sebuah budaya dalam suatu lembaga.
6. Pelatihan harus menjadi bagian terintegrasi dari budaya organisasi sekolah. Pelatihan harus dilakukan secara sadar, konsisten dan berkelanjutan karena pelatihan adalah tumpuan untuk peningkatan kinerja dan harus menjadi bagian terintegrasi dari budaya organisasi sekolah.
7. Korelasi antara dua variable mempengaruhi secara signifikan disaat kita lihat dari hasil x yaitu pelatihan yang mempengaruhi variable y yaitu kinerja.
8. Urgensi kepemimpinan dalam Islam memiliki kedudukan yang sangat vital karena semua yang menjadi tanggung jawabnya akan dipertanyakan oleh Allah SWT kelak. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus amanah menjalankan tanggung jawab yang telah diembannya. Seorang pemimpin tidak boleh menyalahgunakan amanah yang dibebankan kepadanya. Setiap orang yang memiliki bawahan, maka dituntut berlaku adil dan menegakkan kemaslahatan baik yang terkait dengan agama maupun dunianya. Oleh karena itu, semua orang yang diangkat Allah sebagai amin (penanggung

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- jawab) terhadap sesuatu, maka ia harus melakukan yang terbaik di dalamnya, mengerahkan kesungguhan dalam memelihara dan mengurusnya.
9. Kedisiplinan, loyalitas, menghargai pendapat dan karya sesama rekan kerja di sekolah merupakan sedikit dari sekian banyak budaya di sekolah yang harus dijaga. Contohnya untuk loyalitas, Allah memerintahkan kita untuk loyal kepada atasan dan pemimpin. Termasuk di antaranya adalah loyalitas kepada kepala sekolah dan lembaga pendidikan tempat kita mengabdikan. Hal ini tentunya akan menciptakan harmonisasi di lingkungan sekolah sehingga bisa meningkatkan kualitas pendidikan.
 10. Pelatihan secara terorganisir dan sistematis yang dilakukan dengan jangka waktu tertentu dilakukan sebagai usaha sistematis untuk menguasai keterampilan, peraturan, konsep, budaya organisasi ataupun cara berperilaku yang berdampak pada peningkatan kinerja guru. Untuk mencapai tujuan sekolah. Pelatihan merupakan proses penyampaian pengetahuan, keterampilan, dan pembinaan sikap dan kepribadian. Guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap, dan kepribadian guru dalam rangka peningkatan kinerjanya.
 11. Kinerja yang baik merupakan salah satu faktor kemenangan dan kesuksesan dalam melakukan pekerjaan. Rasulullah merupakan sosok pekerja keras dan memiliki kinerja yang sangat baik. Di masa kecil beliau punya pengalaman



sebagai pengembala kambing. Pekerjaan menggembala ternak merupakan pekerjaan yang memerlukan skill kepemimpinan dan manajemen yang baik. Dan Rasulullah sukses menjalani profesinya itu. Demikian juga ketika beliau menjadi pedagang. Beliau sukses menjalankan profesinya.

B. Saran

Berdasarkan pemaparan dari hasil penelitian, Penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

- a. Diharapkan kepemimpinan kepala sekolah, untuk memperbanyak dan meningkatkan kualitas pelatihan guru, karena semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, akan dapat meningkatkan budaya organisasi khususnya dalam meningkatkan kinerja guru.
- b. Pihak Yayasan dan kepala sekolah untuk memperbanyak pelatihan dan workshop serta inhouse training secara berkala, sehingga dapat meningkatkan budaya organisasi sekolah semakin baik dan maju sehingga dapat meningkatkan kinerja guru.
- c. Para guru terus meningkatkan pengetahuan baik melalui musyawarah guru mata pelajaran atau kegiatan sejenisnya dalam upaya membantu sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan dari lembaganya.
- d. Kepada pemerintah diharapkan memfasilitasi pelaksanaan workshop kepemimpinan kepala sekolah dan guru PAI agar diperoleh hasil kinerja

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang lebih optimal dan meningkatkan mutu pembelajaran siswa disekolah.

- e. Kepada pemerintah diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan untuk mengadakan pelatihan kepemimpinan kepala sekolah dan guru PAI baik di SMA atau SMK
- f. Perlu penelitian lanjutan untuk tentang pengaruh kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja mengajar guru PAI pada SMA/SMK.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR PUSTAKA

- Hoy & C Miskel, *Education Administration*, New York Random Prentice Hall Inc
- Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: Penerbit Pustaka Setia, 2002),
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, PTRemaja Rosdakarya, Bandung, 2013,
- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009)
- AB Susanto, *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis* (Jakarta:Elex Media Komputindo: 1997).
- Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Ar ruzz Media, Jogjakarta, 2008,,
- Agustin Rozalena dan Sri Komala Dewi, *Panduan Praktis Menyusun Pengembangan Karier dan Pelatihan Karyawan*, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2016),
- Agustin Rozalena dan Sri Komala Dewi, *Panduan Praktis Menyusun Pengembangan Karier dan Pelatihan Karyawan*, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2016),
- Amhad Rozikun, & Namaduddin, *Strategi Perencanaan Manajemen berbasis sekolah ditingkat menengah*, lista Fariska Putra, Jakarta, 2008,
- Cascio, W. F., *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits 6th Edition*, (New York: McGraw-Hill, 2003)
- Departemen Pendidikan Nasional. *Pedoman Penyusunan Portofolio*, (Jakarta: Depdiknas, 2009)
- Djokosantoso Moeljono, *Budaya Korporat da Keunggulan Korporasi*, (Jakarta: ElexMedia Komputindo: 2003).



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Journal International, Sluijsmans, Saskia Brand-gruwel & Jeroen J. G Van Merrienboer, *Peer Assessment Training in Teacher Education: Effects on performance and perceptions*, 27 May 2010.

Jurnal, Samrin, Konsep Dasar pengajaran.

Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala sekolah*, (Jakarta, Haja Mandiri, 2014).

H. M. Arifin, Hubungan Timbal Balik Pendidikan Agama di Sekolah dengan Rumah Tangga, (Jakarta : Bulan Bintang, 1976).

¹ *Ibid*

Journal International, Annelore & Mirjan knockaert, *The influence of organizational culture and climate on entrepreneurial intentions among research scientists*, 2014,

Journals I International, Hutabarat, *Investigation of teacher job-performance Model : Organizational culture, work motivation and job satisfaction*, ISSN 1911-2017.

Juneta Zebua, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Insentif Terhadap Kinerja Staf Rekam Medik Rumah Sakit Umum Pusat H.Adam Malik Tahun 2008* (Medan, 2009).

Keith Davis , *“Human Behavior at Work: Organizational Behavior”*, tata McGraw-Hill Publishing Company, (New Delhi; 1985).

Kreitner, R dan Kinicki, A. *“Organizational Behavior”*, 7th Ed, (China: McGraw-Hill Companies, 2007).

Leo Agung S., *Pengembangan Model Pembelajaran Sejarah SMA Berbasis Pendidikan Karakter di Solo Raya*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. 18, Nomor 4, Desember 2012, hlm 1

Luthans, fred. *“Organisation Behavior”*, 7th (USA: McGraw-Hill, 2008).

Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara , 1999),

Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta: UPP-AMP YKPM., 2005),



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bina Aksara, 2000), hlm. 126

Maman Ukas, *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, (Bandung : Ossa Promo, 1999) hlm.253.

Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan peningkatan Kinerja*, (Jakarta : Salemba, 2001).

Muchlas, *Pengembangan Model Pembelajaran Online untuk Praktik Teknik Digital di Perguruan Tinggi*. Disertasi. Yogyakarta: Program Pascasarjana, Universitas Negeri Yogyakarta, 2013.

Muhammad Ali, *Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2003),

Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosda, 2006), hlm.107 Handari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*,

Nanag Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1996),

Noe, R.A. et al. 2003. *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage 4th Edition*, (New York: McGraw-Hill, 2003),

Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Bumi Aksara, 2006),

Piet A. Sahertian, *Teknik dan Prinsip Supervisi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1997),

Purwanti, *Evaluasi, Pengukuran, dan Penilaian*, (Jakarta: Media, 2008),

Reva Eka Putra, *Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah Kota Padang*, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol.1 No.11 (Agustus 2015)

Robbins Stephen P. "*Organizational Behavior 13th Edition*".

Robbins, Stephen P. "*Organizational Behavior 13th Edition*", (New Jersey: 5/E, Pearson, 2008).

Robbins, Stephen P. "*Prilaku Organisasi*". Prenhallindo, (Jakarta, 1994).



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Roestiyah NK, Masalah Ilmu Keguruan, (Jakarta : Bina Aksara, 1982).

S. Nasution, Metode Rresearch (Penelitian Ilmiah), (Jakarta: Bumi Aksara, Cet 6 2003), 129.

Singgih santoso, *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*.

Soandi & Suherman. *Etika dan Profesi Keguruan*. (Bandung: Refika Aditama, 2010

Sobirin Achmad, *Budaya Organisasi, pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*,(Jakarta: Unit Penerbit STM YKPN, 2007).

Sobirin Achmad, *Budaya Organisasi, pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*, .

Soerjono Soekanto, “*Sosiologi Keluarga tentang Ikhwal Keluarga, Remaja, dan Anak*

Soerjono, Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta PT. Rajawali, 1990).

Stephens P Robbins , *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi- Organizations Theory, Structure, Design, and Applications/Stephens P Robbins*, alih Bahasa, Jusuf Udaya (Jakarta: Arcan: 1994).

Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: Penerbit Pustaka Setia, 2002),

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2014),

Sulistiyorini, *Pengaruh Motivasi Terhadap Tingkat Efektivitas Kerja Dosen STAIN Malang*, (Malang: STAIN Malang, 2001),

Supardi, Sekolah Efektif Konsep Dasar Dan Peraktiknya, 27Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Peraktiknya*, 32

Syamsir Torang, “*Organisasi dan Manajemen (Prilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi)*”, (Bandung: Alfabeta, 2014).

Syamsir Torang, “*Organisasi dan Manajemen (Prilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi)*”.


Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- R. Mitchell, *People and Organization: An Introduction to Organizational Behavior*, (Singapore: McGraw Hill Inc, 1989),
- Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta: 2004).
- Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004).
- Tempe A Dale, *Performance*, (Jakarta: Gramedia Asrimedia, 1992),
- Tobari, *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintahan; Edisi 1, Cetakan 2*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015),
- Umami Kulsum, Disertasi, *Manajemen Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Dalam mewujudkan Budaya Religius*.
- Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang* (Ed. 2) (Jakarta: Rajawali Pers, 2016),
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada, 2012).
- Yuliani Nurani Sujiono, *Mengajar dengan Portofolio*, (Jakarta: Indeks, 2010),
- Zainal Mustafa EQ, *Mengurai Variabel Hingga Instrumentasi*, 96.
- Aminul dan ,Harjono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung : Toha Putra, 1998),
- Anas Sudijono, *Pengantar Statistika Pendidikan*. (Jakarta: Raja GrafindoPersada, 2004),
- Barnawi & M. Arifin. *Instrimen Pembinaan, Peningkatan, Penilaian Kinerja Guru Profesional*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014) ,
- Dedeh Sofia Hasanah. *Pengaruh Pendidikan Latihan (Diklat) Kepemimpinan Guru dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Sekacamatan Babakan Sikao Kabupaten Purwakarta*. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, Vol 11 No 2 thn 2010,
- Dwiki Ananto Yudo, “Hubungan antara Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Tetap di Sebuah Perguruan Tinggi Swasta di DKI Jakarta”, *Modernisasi*, Vol.11 No 1 (Februari 2015)



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan berbasis pada Sekolah*, Pustaka Rizki Putra, Semarang, 2011,
- Koswara & Rasto, *Kompetensi dan Kinerja Guru Berdasarkan Sertifikasi Profesi*. Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran, Vol 1, No 1 tahun 2016.
- Lasmawan, W. & Natajaya, N. (2017). *Hubungan Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, dan Iklim Kerja dengan Kinerja Guru*. Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora, Vol 1 No 1 tahun 2017,
- Muhammad Rakib dkk, *Pengaruh Pelatihan dan Pengalaman Mengajar terhadap Profesionalitas Guru*, Jurnal Ad'ministrare, Vol 3, No 2 thn 2016,
- Rusman. *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013)
- Soerjono Soekamto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2003,
- Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009),
- Undang -Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, Sekretariat Negara RI, Jakarta, 2003,
- Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2003,
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010)
- Journal International, Sluijsmans, Saskia Brand-gruwel & Jeroen J. G Van Merrienboer, *Peer Assessment Training in Teacher Education: Effects on performance and perceptions*, 27 May 2010.
- E Jurnal, Samrin, Konsep Dasar pengajaran. Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala sekolah*, (Jakarta, Haja Mandiri, 2014).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ANGKET PENELITIAN

JUDUL:

PENGARUH KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL KEPALA SEKOLAH, PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM PADA SEKOLAH LANJUTAN TINGKAT ATAS DI KOTA BATAM

NAMA:

MAYA INAYATI SARI

NIM (31990425694)

**PROGRAM DOKTOR (S3) PENDIDIKAN AGAMA ISLAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU**

2022

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Petunjuk Pengisian Angket

1. Isilah atau tandai jawaban dari pernyataan dalam angket ini sesuai dengan perihal dan keadaan Bapak / Ibu Responden
2. Informasi dan data pribadi tidak perlu dituliskan dalam angket ini
3. Penelitian ini hanya semata mata untuk kepentingan ilmiah tanpa bermaksud memberikan efek kepada bapak / ibu responden

Bagian A**Latar belakang Responden**

- 1 **Usia** : _____
- 2 **Jenis Kelamin** :
 - a. Laki laki
 - b. Perempuan
- 3 **Lama bekerja** :
 - a. 0-5 Tahun
 - b. 6-9 Tahun
 - c. 10 Tahun Ke Atas
- 4 **Latar belakang pendidikan** :
 - a. Ilmu Syariah

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b. Ilmu Dakwah
- c. Ilmu Ushuluddin
- d. Ilmu Tarbiyyah

5 **Level Pendidikan** : a. Diploma

- b. Sarjana
- c. Magister
- d. Doktor

6 **Penggunaan Komputer** : a. Mampu

- b. Tidak Mampu



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Bagian B

Petunjuk Jawaban

- a. Tidak Pernah (TP)
- b. Jarang (J)
- c. Kadang Kadang (KK)
- d. Selalu (S)

No	Item Pernyataan	Jawaban			
		TP	J	KK	S
1	Kepala sekolah menjadi pemrakarsa pembaharuan untuk kemajuan kegiatan pembelajaran di sekolah				
2	Kepala sekolah menginformasikan gagasan-gagasan guru tentang KBM kepada semua guru untuk meningkatkan layanan pembelajaran.				
3	Kepala sekolah memiliki inisiatif dalam melakukan pembaharuan program pengajaran di kelas				
4	Kepala sekolah secara demokratis menerima gagasan-gagasan guru yang inovatif dalam KBM				
5	Kepala sekolah mengontrol pelaksanaan KBM secara teratur				
6	Kepala sekolah mengupayakan pembinaan kegiatan ekstra kurikuler di sekolah dilakukan oleh guru-guru yang memiliki kompetensi dalam bidangnya.				
7	Kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan ekstra kurikuler.				



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

8	Kepala sekolah secara proaktif menggali sumber daya dari komite sekolah atau masyarakat untuk meningkatkan kualitas layanan KBM				
9	Kepala sekolah memberikan perhatian khusus kepada guru yang memiliki kreativitas tinggi				
10	Kepala sekolah memandang guru -guru sebagai patner kerja dalam melaksanakan setiap kegiatan sekolah				
11	Kepala sekolah mendorong keterlibatan semua guru dalam setiap kegiatan sekolah				
12	Kepala sekolah memberikan teladan tentang disiplin dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. 13 Kepala sekolah menjadi teladan dalam melaksanakan tugas di sekolah				
13	Kepala sekolah memiliki keyakinan yang tinggi dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang terkait dengan program sekolah				
14	Kepala sekolah secara transparan menginformasikan tentang keuangan sekolah				
15	Kepala sekolah menginformasikan hasil kegiatan supervise yang telah dilakukan dalam rapat -rapat dewan guru				
16	Kepala sekolah memperhatikan ruang kerja guru dengan menyiapkan fasilitas penunjang yang dibutuhkan.				
17	Kepala sekolah memberikan kebebasan yang seluas – luasnya tanpa kontrol kepada guru dalam				

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

18	melaksanakan tugasnya				
19	Kepala sekolah menciptakan hubungan yang harmonis untuk terwujudnya suasana kerja yang kondusif/ menyenangkan.				
20	Kepala sekolah bersikap sangat kooperatif sehingga guru senang bekerja dengan kepala sekolah Kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang mampu menunjukkan prestasi kerja yang baik.				
21	Kepala sekolah memberikan kesempatan yang sama kepada guru -guru yang berprestasi untuk meningkatkan karir				
22	Kepala sekolah menghargai segala pendapat yang diberikan oleh guru				
23	Kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru -Aguru untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi				
24	Kepala sekolah secara adil menerapkan sanksi kepada bawahan yang lalai melaksanakan tugas.				
25	Kepala sekolah melakukan pendekatan pribadi (personal) terhadap guru yang dianggap tidak disiplin dalam melaksanakan tugasnya				
26	Kepala sekolah menyusun program supervisi dengan melibatkan beberapa orang guru.				
27	Kepala sekolah menginformasikan program supervisi yang telah disusun kepada seluruh guru				
28	Program supervisi pengajaran yang dibuat kepala sekolah, selalu mengacu pada peraturan yang				

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

berlaku				
28	Kepala sekolah melaksanakan program supervisi pengajaran berdasarkan program yang telah dibuat			
29	Kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada guru untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan layanan dalam KBM			
30	Kepala sekolah melaksanakan supervisi pengajaran dengan cara melakukan kunjungan kelas pada saat guru mengajar			
31	Kepala sekolah melakukan identifikasi terhadap masalah pengajaran yang dihadapi guru dari hasil kegiatan supervisi			
32	Kepala sekolah membantu guru dalam memecahkan permasalahan KBM berdasarkan temuan dalam kegiatan supervise			
33	Kepala sekolah memanfaatkan hasil supervisi pengajaran untuk perbaikan pembelajaran yang dilakukan guru			

Bagian C

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Item Pernyataan	Jawaban
1	Berapa kali Bapak/Ibu mengikuti pelatihan selama tiga tahun terakhir?	a. ≥ 10 b. 6-9 c. 1-5 d. Tidak pernah
2	Berapa lama pelatihan yang pernah Bapak / Ibu ikuti?	a. ≥ 80 jam b. 48 – 72 jam c. 8 – 40 jam e. Tidak pernah
3	Berapa jam kegiatan pelatihan tingkat internasional/nasional/provinsi yang pernah Bapak/Ibu ikuti selama 3 tahun terakhir?	a. ≥ 64 jam atau ≥ 8 hari b. 32–56 jam atau 4–7 hari c. 8–24 jam atau 1–3 hari d. Tidak pernah
4	Berapa jam kegiatan pelatihan tingkat kabupaten/kota/kecamatan yang pernah Bapak/Ibu ikuti selama 3 tahun terakhir?	a. ≥ 64 jam atau ≥ 8 hari b. 32–56 jam atau 4-7 hari c. 8–24 jam atau 1–3 hari d. Tidak pernah
5	Berapa kali bapak/ibu mengikuti pelatihan yang diadakan oleh MGMP?	a. ≥ 64 jam atau ≥ 8 hari b. 32–56 jam atau 4-7 hari c. 8–24 jam atau 1–3 hari d. Tidak pernah



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

9	Sampai tingkat mana pelatihan yang pernah Bapak/Ibu ikuti?	a. Internasional/ Nasional b. Provinsi c. Kabupaten d. Tidak pernah
7	Materi pelatihan yang bapak/ibu ikuti sesuai dengan materi pelajaran pada kurikulum yang berlaku/yang digunakan di sekolah.	a. Sangat sesuai b. Sesuai c. Kurang sesuai d. Tidak sesuai
8	Setelah mengikuti pelatihan, evaluasi yang bapak/ibu peroleh dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan.	a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Tidak Pernah
9	Setelah mengikuti pelatihan, bapak/ibu guru mengaplikasikan semua materi/teori yang telah diterima untuk melaksanakan pekerjaan.	a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Tidak Pernah
10	Pelatihan tingkat internasional/nasional/provinsi relevan (materi pelatihan mendukung pelaksanaan tugas profesionalisme guru) dengan profesi Bapak /Ibu sebagai guru.	a. Sangat relevan b. Relevan c. Sedikit relevan d. Tidak relevan
11	Pelatihan tingkat kabupaten/kota/kecamatan relevan (materi pelatihan mendukung pelaksanaan tugas profesionalisme guru) dengan profesi Bapak /Ibu sebagai guru?	a. Sangat relevan b. Relevan c. Sedikit Relevan d. Tidak Relevan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Bagian D

Petunjuk Jawaban

- a. **Sangat Setuju (SS)**
- b. **Setuju (S)**
- c. **Tidak Setuju (TS)**
- d. **Sangat Tidak Setuju (STS)**

No	Item Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Saya berusaha mengajar dengan baik agar Saya tetap bisa menjadi guru				
2	Saya mengajar sesuai prinsip Kepala Sekolah agar gaji saya dapat dinaikkan				
3	Menurut saya, apabila Kepala Sekolah perhatian pada guru maka guru akan mengajar dengan baik				
4	Saya harus giat mengajar supaya tidak diberhentikan pihak sekolah				
5	Gaji di sekolah tempat saya mengajar lebih baik dibandingkan dengan sekolah lain				
6	Saya berusaha datang ke sekolah tepat Waktu				
7	Apabila tidak masuk kelas, saya akan minta izin pada sekolah				
8	Mengajar dengan baik merupakan tanggung jawab saya sebagai guru				
9	Saya mengajar sesuai dengan keinginan saya tanpa memperhatikan peraturan sekolah				
10	Saya malas mengajar karena sekolah memberikan gaji sedikit, tidak sesuai dengan tenaga dan pikiran saya				

- 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
- 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

11	Saya merasa fasilitas yang diberikan sekolah kurang banyak sehingga tidak dapat mencukupi kebutuhan guru				
12	Meskipun di sekolah ini saya kurang suka, tetapi saya tetap bertahan karena mencari pekerjaan susah				
13	Saya jarang ikut demonstrasi untuk menuntut gaji karena saya takut dipecat				
14	Sekolah memaksa guru mengajar lembur tanpa memberi uang tambahan				
15	Saya sering terlambat datang ke sekolah				
16	Saya pernah ditegur oleh Kepala Sekolah karena melakukan kesalahan yang merugikan sekolah				

Bagian E

Petunjuk Jawaban

- a. Sangat Sesuai dengan saya (SS)
- b. Sesuai dengan saya (S)
- c. Tidak Sesuai dengan saya (TS)
- d. Sangat Tidak Sesuai dengan saya (STS)

No	Item Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Saya menyusun program tahunan sesuai dengan mata pelajaran yang saya ampu				
2	Saya menyusun program semester setiap awal tahun pelajaran				
3	Saya menyusun silabus sesuai dengan kurikulum yang berlaku				
4	Saya menuliskan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan tuntutan kurikulum				
5	Saya merumuskan materi sesuai dengan kompetensi dasar				
6	Materi pelajaran yang tercantum dalam RPP biasanya sudah saya sesuaikan dengan kebutuhan siswa				



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

7	Materi pelajaran yang saya cantumkan di RPP sudah saya susun secara sistematis				
8	Saya menentukan metode sesuai dengan tujuan pembelajaran				
9	Saya menentukan metode sesuai dengan karakteristik siswa di kelas				
10	Saya memilih media pembelajaran sesuai metode yang digunakan				
11	Saya memilih sumber belajar yang sesuai tujuan pembelajaran				
12	Saya menentukan metode evaluasi sesuai dengan tujuan pembelajaran				
13	Saya biasa merumuskan instrumen penilaian sesuai dengan tujuan pembelajaran				
14	Saya memotivasi siswa pada saat membuka pelajaran				
15	Saya mengawali pelajaran dengan mengaitkan materi sebelumnya				
16	Saya biasa mengajak siswa untuk belajar diluar ruangan				
17	Saya menyajikan materi sesuai dengan langkah proses pembelajaran di RPP				
18	Saya memberikan contoh-contoh nyata dalam menjelaskan pelajaran				
19	Saya menggunakan metode yang menunjang kreatifitas anak				
20	Saya menggunakan metode menyesuaikan dengan karakteristik siswa				
21	Saya menggunakan media sesuai tujuan pembelajaran				
22	Saya menguasai media pelajaran yang bervariasi				
23	Saya biasa menggunakan sumber belajar dari internet				
24	Saya biasa menggunakan sumber belajar menurut kebutuhan siswa				
25	Saya memfasilitasi siswa dalam mengaktualisasikan potensi belajarnya				
26	Saya memfasilitasi siswa untuk menuangkan gagasan/ide				
27	Saya terbiasa menyisipkan bahasa asing setiap menyajikan pelajaran				
28	Saya memelihara interaksi antara siswa dengan warga sekolah lainnya				
29	Saya memperlakukan peserta didik secara adil				
30	Saya memberikan kesan bahwa saya menguasai proses pembelajaran				
31	Saya menggunakan waktu sesuai dengan rencana di RPP				
32	Saya memberikan kesimpulan materi di setiap akhir pelajaran				
33	Saya menginformasikan materi pelajaran selanjutnya				
34	Saya menentukan aspek-aspek hasil belajar siswa yang dievaluasi sesuai tujuan				
35	Saya mengembangkan instrumen evaluasi sesuai indikator				
36	Saya menentukan prosedur evaluasi hasil belajar siswa sesuai dengan KKM				
37	Saya mengadministrasikan setiap evaluasi hasil belajar siswa				

38	Saya melakukan analisis evaluasi hasil belajar siswa				
39	Saya memanfaatkan hasil evaluasi guna mencari metode belajar yang lebih efektif				
40	Saya melakukan tindakan reflektif setelah melaksanakan pembelajaran agar terjadi peningkatan kualitas pembelajaran				
41	Saya melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK)				
42	Saya dan rekan guru lain melakukan <i>Lesson Study</i>				

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





Akreditasi B

SK No: 197/BAN PAUD DAN PNF/AKR/2019

Certificate Number: 561/HOMIE/X/2021

TOEFL®

CERTIFICATE OF ACHIEVEMENT

This is to certify that

Name : Maya Inayati Sari
ID Number : 2171095008739001
Test Date : 9 October 2021
Expired Date : 9 October 2023

achieved the following scores:

Listening Comprehension : 55
Structure and Written Expression : 50
Reading Comprehension : 51
Total : 520

Robi Kurniawan, M. A.
Homie English Director



Izin No: 37/06.06/DPMPSTP/IX/2021

Under the auspices of:

HOMIE ENGLISH

At: Pekanbaru

Date: 12 October 2021

الشهادة

اختبار كفاءات اللغة العربية لغير الناطقين بها

يشهد العلق بأن :

Maya Inayati Sari : سيد / ة

2171095008739001 : رقم الهوية

10 Oktober 2021 : تاريخ الاختبار

10 Oktober 2023 : الصلاحية

قد حصل/ت على النتيجة في اختبار الكفاءات في اللغة العربية لغير الناطقين بها

59 : الاستماع

46 : القواعد

54 : القراءة

530 : المجموع



Izin No: 420/BID.PAUD.PNF.2/VIII/2017/6309

Under the auspices of:
Global Languages Course
At: Pekanbaru
Date: 12 Oktober 2021

الترقيم التعريفي

No. 531/GLC/X/2021



Powered by 

الأمين العام

أدي خير الدين الماجستير



UIN SUSKA RIAU

KEMENTERIAN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PASCASARJANA
كلية الدراسات العليا
THE GRADUATE PROGRAMME

Alamat : Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 94 Pekanbaru 28129 PO.BOX. 1004
Phone & Facs, (0761) 858832, Website: <https://pasca.uin-suska.ac.id> Email : pasca@uin-suska.ac.id

Nomor : B-3095/Un.04/Ps/HM.01/09/2021
Lamp. : 1 berkas
Hal : Izin Melakukan Kegiatan Riset Tesis/Disertasi

Pekanbaru, 16 September 2021

Kepada
Yth. Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu
Satu Pintu Prov. Riau
Pekanbaru

Dengan hormat, dalam rangka penulisan tesis/disertasi, maka dimohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengizinkan mahasiswa yang tersebut di bawah ini:

Nama	: MAYA INAYATI SARI
NIM	: 31990425694
Program Studi	: Pendidikan Agama Islam S3
Semester/Tahun	: V (Lima) / 2021
Judul Tesis/Disertasi	: PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN PELATIHAN GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM TERHADAP KINERJA MENGAJARNYA PADA SMA DI KOTA BATAM

untuk melakukan penelitian sekaligus pengumpulan data dan informasi yang diperlukannya dari Batam

Waktu Penelitian: 3 Bulan (20 September 2021 s.d 20 Desember 2021)

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.



Wasalam
Direktur,

Prof. Dr. H. Ilyas Husti, MA
NID. 19611230 198903 100 2



BIODATA RINGKAS PROMOVENDUS

Nama	: MAYA INAYATI SARI
Tempat/Ttl.	: Jakarta, 10 Agustus 1973
Alamat	: Batam Kepulauan Riau
Orang Tua	: 1. Ayah : KH. Syamsuddin (Alm) 2. Ibu : Nurrahmah, M.Pd 3. Saudara : Yuli Fatimah Warosari, SKG, S.Pd, M.Pd
Anak	: 1. Gholamreza Aqajade 2. Muhammad Hashemi Rafsanjani 3. Muhammad Nurwidyawan Azhar 4. Putri Difa Fariyah 5. Romy Nurzahrah Khairunnisa
Pendidikan	: 1. SD Negeri 06 Tebet Barat Tahun 1982 2. SMPN 182 Kalibata Tahun 1988 3. SMEA 16 PGRI Kebayoran Baru Tahun 1991 4. S1 STIBA IEC Jakarta Tahun 2008 5. S2 UIN Sultan Syarif Kasim Riau Tahun 2018
Pengalaman Perkerjaan	: 1. Kepala Cabang IEC Bojong Gede Tahun 2008 2. Dosen Bahasa Inggris Akper Husada Tahun 2008-2010 3. Dosen Bahasa Inggris Akper Fatmawati Tahun 2008-2010 4. Dosen Bahasa Inggris RSPAU Tahun 2008-2010

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu mass
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Organisasi

5. Kepala Madrasah Aliyah Industri Aljabar Tahun 2010

-sekarang

: 1. Wakil Ketua BPES Community 2020-2024

2. Bendahara Divisi Diklat Perwara 2021-2023

3. Wakil Ketua Bidang Pendidikan Ikatan Pemimpin

Perempuan Kepri 2020-2025

4. Wakil Ketua Bidang Akreditasi Forum Wilayah LKSA

Kepri 2021-2025

5. Sekretaris HIPMI Peduli Kepri Tahun 2021-2025