

**MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM PENERAPAN 5 (Lima) NILAI BUDAYA KERJA
UNTUK PENINGKATAN KINERJA GURU
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1
KOTA LUBUKLINGGAU**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



OLEH :

**YULIANTY ADVENTIA
NIM. 19861023**

**PROGRAM PASCA SARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
2021/1443H**

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Yulianty Adventia
NIM : 19861023
Tempat dan Tanggal Lahir : Taba Jemekh, 3 Juli 1980

Dengan ini menyatakan bahwa tesis ini sepanjang pengetahuan penulis belum pernah diajukan oleh orang lain atau diterbitkan oleh orang lain untuk memperoleh gelar magister disuatu Perguruan Tinggi, kecuali secara tertulis diacu atau dirujuk dalam naskah dan disebutkan sebagai referensi.

Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya bersedia menerima hukuman atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Curup, Agustus 2021

Penulis



Yulianty Adventia
NIM.19861023

PERSETUJUAN KOMISI
PEMBIMBING TESIS

Nama : YULIANTY ADVENTIA
N I M : 19861023
Angkatan : 2019

PEMBIMBING I



Dr. Hj. Jumira Warlizasusi, M.Pd
NIP. 19660925 199502 2 001

PEMBIMBING II



Dr. Hendra Harmi, M.Pd
NIP. 19751108 200312 1 001

Mengetahui :
Penanggungjawab Program Studi
Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

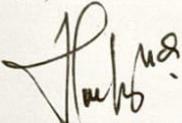
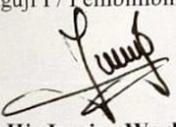
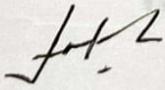


Dr. Hj. Jumira Warlizasusi, M.Pd
NIP. 19660925 199502 2 001

**PERSETUJUAN TIM PENGUJI
UJIAN TESIS**

Tesis yang berjudul "Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penerapan 5 (lima) Nilai Budaya Kerja untuk Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau" yang ditulis oleh saudari **Yulianty Adventia**, NIM. 19861023, Program Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana IAIN Curup, telah diperbaiki sesuai dengan permintaan tim penguji ujian tesis.

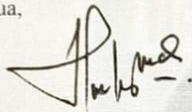
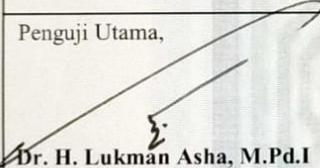
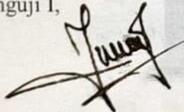
Curup, September 2021

Ketua,  Dr. Hartini, M.Pd.Kons NIP. 19781224 200502 2 004	Tanggal, 7 September 2021
Penguji Utama,  Dr. H. Lukman Asha, M.Pd.I NIP. 19590929 199203 1 001	Tanggal, 7 September 2021
Penguji I / Pembimbing I,  Dr. Hj. Jumira Warlizasusi, M.Pd NIP. 19660925 199502 2 001	Tanggal, 9 September 2021
Sekretaris / Pembimbing II,  Dr. Hendra Harmi, M.Pd. NIP. 197112111999031004	Tanggal, 9 September 2021

HALAMAN PENGESAHAN

No.: 451/In.34/PS/PP.00.9/.....07...../2021

Tesis yang berjudul "Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penerapan 5(lima) Nilai Budaya Kerja untuk Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1Kota Lubuklinggau" yang ditulis oleh saudari Yulianty Adventia, NIM. 19861023, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana IAIN Curup telah diuji dan dinyatakan LULUS pada tanggal 26 Agustus 2021 serta sudah diperbaiki sesuai dengan permintaan tim penguji dalam ujian tesis.

Ketua,  Dr. Hartini, M.Pd.Kons NIP. 19781224 200502 2 004	Sekretaris Sidang/Penguji II,  Dr. HendraHarmi, M.Pd NIP. 19751108 200312 1 001
Penguji Utama,  Dr. H. Lukman Asha, M.Pd.I NIP. 19590929 199203 1 001	Tanggal, 7 September 2021
Penguji I,  Dr. Jumira Warlizasusi, M.Pd NIP. 19660925 199502 2 001	Tanggal, 9 September 2021
Mengetahui : Rektor IAIN Curup,  Dr. Rahmad Hidayat, M.Ag., M.Pd. NIP. 197112111999031004	Curup, 9 September 2021 Direktur Pascasarjana IAIN Curup  Dr. Fakhruddin, S.Ag., M.Pd.I NIP. 197501122006041009

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi huruf Arab ke Indonesia yang digunakan dalam penulisan ditiesis adalah sebagai berikut :

1. Transliterasi Huruf

Arab	Latin	Arab	Latin
ا	A	ط	Th
ب	B	ظ	Zh
خ	T	ع	‘
ز	Ts	غ	Gh
ج	J	ف	F
ح	H	ق	Q
ك	Kh	ن	K
د	D	ل	L
ذ	Dz	و	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	ه	H
ش	Sy	ع	‘
ص	Sh	ي	Y
ض	Dh		

1. Vokal tunggal (monoftoog) yang dilambangkan dengan harkat ditransliterasikan sebagai berikut:

- a. Tanda fathah (َ) dilambangkan dengan huruf a
- b. Tanda kasrah (ِ) dilambangkan dengan huruf i
- c. Tanda dhammah (ُ) dilambangkan dengan huruf u

2. Vokal rangkap (diftong) yang merupakan gabungan antara harkat dengan huruf ditransliterasikan sebagai berikut:

- a. Vokal rangkap (أ) dilambangkan dengan huruf au, seperti mau'izhah
- b. Vokal rangkap (إي) dilambangkan dengan huruf ai, seperti Zauhailiy

c. Vokalrangkap(اِي)dilambangkandegan hurufiy, sepertial-Ghazaliy

Sistem Transliterasi yang digunakan di sini disesuaikan dengan Table of the system of transliteration of Arabic words and names used by the Institute of Islamic Studies, McGill University, kecuali beberapa pengecualian yang dipandang perlu.

3. Vokal panjang (madd) ditransliterasikan dengan menuliskan huruf vokal disertai coretan horizontal (macron) di atasnya, seperti (â - î - û), contoh: falâh, burhândan sebagainya.

4. Syaddahat atau sydid(ّ),transiliterasiyadilambangkandenganhurufyang sama dengan mendapat tanda syaddah, misalnya (يمدد, يمدح) ditulismuqaddimah, mujaddid.

5. Ta Marbutoh (ء) hidup atau mendapat harakat fathah, kasrah dan dhammahtransliterasinyaadalah(t),misalnya(أنطيرجانشرية)ditulisal syari'at al mutharat. Ta Marbutoh (ء) yang dimatikan ditransliterasikan dengan h, misalnyaشريعditulissyari'ah.

6. Kata sandang dalam sistem penulisan Arab dilambangkan dengan huruf (ال)transliterasinya adalah /a/, misalnya(القولالمفيد)ditulisalqauli,almufid.

7. Hamzah yang terletak ditengah dan diakhir kata ditransiliterasikan dengan apostrof. Adapun hamzah yang terletak di awal kata tidak dikembangkan, karena tulisan Arab huruf hamzah menjadi alif. Misalnya (اعج, ابيء, انيح) ditulis ilaihi, ummama',a'immah).

8. Pengecualian:

- a. Nama atau kata yang dirangkai dengan kata Allah ditulis menjadi satu, seperti (عبدالله) ditulis 'abdullah.
- b. Untuk kata yang diserap secara baku dalam bahasa Indonesia, ditulis dengan ejaan Indonesia, seperti (صلاة, حديث) ditulis salat, ditulis hadis.
- c. Untuk nama-nama kota yang sudah populer dengan tulisan latin ditulis dengan nama populer tersebut, seperti (القاهرة) ditulis Cairo, (دمشق) ditulis Damaskus, (الأردن) ditulis Yordania.

9. Singkatan:

CD	= Compact Disc
H	= Hijriah
H.R	= Hadis Riwayat
h	= Halaman
M	= Masehi
Q.S	= Qur'an Surah
R.A	= Radhiyallahu 'anhu (رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ)
SAW	= Shallallahu 'alaihi Wa sallam (صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ)
SWT	= Subhanahu wa Ta'ala (سُبْحَانَ هُوَ تَعَالَى)
Terj.	= Terjemahan
tn.	= Tanpa nama
tp.	= Tanpa penerbit
tt	= Tanpa tahun
ttp	= Tanpa tempat

ABSTRAK

Nama.YuliantyAdventia, NIM. 19861023,**Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Penerapan 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja Untuk Peningkatan Kinerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau**, tesis, Program Pascasarjana IAIN Curup,ProgramStudiManajemenPendidikanIslam (MPI), 2021.128halaman.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi lima nilai budaya kerja, kendala dan dampak positif untuk peningkatan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau. Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan informasi kepada masyarakat tentang pengimplementasian lima nilai budaya kerja, kendala dan dampak positif untuk peningkatan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau.

Peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif dan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kepemimpinan kepala madrasah sudah melaksanakan sesuai dengan fungsi manajemen yaitu POAC dan persamaan POSDCROB, lima nilai budaya kerja Kementerian Agama sudah diimplementasikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau, namun masih belum maksimal dikarenakan masih terdapat beberapa kendala, yaitu secara tidak disadari juga ada beberapa guru, dan tenaga pegawai dengan alasan tepat karena masa pandemic, kurangnya disiplin waktu, watak, sifat, ras karena di madrasah beragama suku, tidak ada anggaran untuk menerapkan 5 (lima) nilai budaya ini karena merupakan budaya kerja kementerian agama republic indonesia yang diluncurkan pada tahun 2014.

Rancangan kepala madrasah dalam mengimplementasikan 5 (lima) nilai budaya kerja ini bekerjasama dengan kepala tata usaha, guru dan staff untuk bersama-sama menciptakan iklim budaya menjadi kebiasaan didalam beraktivitas sehari-hari, bukan sekedar pengucapan atau yel-yel dimulut saja dan dilakukan hanya pada hari-hari penting seperti apel bulanan, penyambutan tamu atau hari amal bhakti kementerian agama tetapi ada baiknya diterapkan di madrasah untuk menjadi teladan untuk kepala madrasah, kepala tata usaha, guru, staff bahkan anak didik..

Dampak positif implementasi 5 (lima) nilai budaya kerja Kementerian Agama terhadap kualitas Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau meliputi, iklim budaya kerja yang menyenangkan bagi warga madrasah, peningkatan kinerja kepala sekolah, kepala tata usaha dan staff, peningkatan prestasi yang diperoleh guru maupun peserta didik, inovasi dalam program madrasah, dan kelengkapan sarana-prasarana madrasah.

Kata Kunci:Manajemen Kepemimpinan, Lima Nilai Budaya Kerja, Peningkatan Kinerja Guru.

ABSTRAC

The name is Yulianty Adventia, NIM. 19860123, **“Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Penerapan 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja Untuk Peningkatan Kinerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau”**, thesis graduate Program IAIN Curup, Islamic Education Management Study Program (MPI), 2021 as many as 128 pages.

This Study aims to determine the work culture values, constraints and positive impacts for improving teacher performance at Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Lubuklinggau City. The benefits of this research are expected to provide an overview and information to the public about the implementation of five work culture values, obstacles and positive impacts for improving teacher performance at Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Lubuklinggau City.

Researchers used descriptive research methods and qualitative approaches. The results of this study indicate that the leadership management of the madrasah principal has carried out according to the management function, namely POAC and the POSDCROB equation, the five values of the work culture of the Ministry of Religion have been implemented in Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Lubuklinggau City, but it is still not optimal because there are still several obstacles, namely indirectly it is also realized that there are several teachers, and staff with the right reasons because of the pandemic period, lack of time discipline. character, nature, race because in madrasah of various ethnicities, there is no budget to implement these 5 (five) cultural values because they are the work culture of the Ministry of Religion of the Republic of Indonesia which was launched in 2014.

The design of the head of the madrasah in implementing the 5 (five) work culture values in collaboration with the head of administration, teachers and staff to jointly create a cultural climate into a habit in daily activities, not just pronunciation or yelling in the mouth and carried out only on important days such as monthly apples, welcoming guests or charity day for the ministry of religion but it is better to apply it in madrasah to be role models for madrasah heads, administrative heads, teachers, staff and even students.

The positive impact of the implementation of the 5 (five) values of the work culture of the Ministry of Religion on the quality of Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Lubuklinggau City includes, a pleasant work culture climate for madrasah residents, improving the performance of school principals, heads of administration and staff, increasing the achievements of teachers and students, innovation in madrasah programs, and completeness of madrasah facilities.

Keywords: Leadership Management, Five Values of Work Culture, Teacher Performance Improvement.

KATA PENGANTAR

Pujisyukur senantiasatERSanjung kehadirat

Allah

SWT,

ataslimpahantaufikhidayahdaninayahsehinggapenelitimampumenyelesaikantesisin
i.Solawatdansalamsemoga Allah sampaikankepadaNabi Muhammad Solallahu
'Alaihiwa Salam, besertakeluarga ,sahabatdanpengikutnyahinggaakhirzaman.

Tesisdenganjudul "ManajemenKepemimpinanKepala Madrasah
dalamPenerapan 5 (lima) NilaiBudayaKerjauntukPeningkatanKinerja Guru di
Madrasah TsanawiyahNegeri 1 Kota
Lubuklinggau.Inimerupakanbagiandaripersyaratanmemperolehgelar Magister
PendidikanjurusanManajemenPendidikan Islam (MPI), Institut Agama Islam
NegeriCurup.

Penelitimenyadaritesisinidapatselesaikarenabantuandanbimbingandariberb
agaipihak.Olehsebabitupenelitimengucapkanbanyakterimakasihkepada:

1. Dr.Rahmad Hidayat, M.Ag., M.Pd selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup.
2. Dr.Fakhrudin, S.Ag., M.Pd.I selaku Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup.
3. Dr.Hj.Jumira Warlizasusi, M.Pd selaku Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam(MPI), Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup.
4. Dr.Hj.JumiraWarlizasusi, M.Pd dan Dr. Hendra Harmi M.Pd selaku pembimbing I dan Pembimbing II yang telah sabar dan banyak meluangkan waktu, tenaga serta pikiran demi kebaikan dan selesainya tesis ini.
5. Sebagai penguji yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan masukan dalam menyempurnakan isitesis.
6. Seluruh dosen Pascasarjana IAIN Curup tanpa terkecuali yang telah banyak

- memberikan ilmu, memberikan teladan kebaikan yang tentu sangat bermanfaat.
7. Seluruh jajaran staff Pascasarjana IAIN Curup yang telah memberikan pelayanan terbaik dan sangat berkesan.
 8. Bapak Hedi Herdiana, S.Pd., M.Pd selaku Kepala MTs. Negeri 1 Kota Lubuklinggau, Kaur.TU, Guru dan Staff MTs. Negeri 1 Kota Lubuklinggau, yang telah memberikan informasi data, wawancara dan dokumentasi sehingga dapat menyelesaikan tesis guna untuk syarat Strata 2 ini.
 9. Orang tua tercinta ayahanda H.BahnuriToher Ali (Alm) dan Ibu Hj. Rapainah yang jasanya tiada terbalas sampai kapanpun, dan telah menghantarkan anaknya sampai jenjang Pendidikan ini.
 10. Keluarga besar Family Collous, Kakak, Ayuk, Adik serta keponakan tercinta, yang telah memberikan semangat baik doa, waktu, tenaga, pikiran, serta dukungan untuk menyelesaikan Stara 2 ini.
 11. Terakhir kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung turut terlibat dalam rangka selesainya semua tugas kuliah hingga paripurna.

Apapun kontribusinya, semua sangat berarti, semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala membalas dengan ganjaran kebaikan di dunia maupun di akhirat.

Terakhir,peneliti menyadari banyak kelemahan dalam tesis ini, oleh karena itu kritik dan saran sangat diharapkan. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi khasanah keilmuan dan akademisi serta bagi masyarakat.

Curup, Agustus 2021

Peneliti

Yulianty Adventia

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAN BEBAS PLAGIASI.....	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iii
PERSETUJUAN TIM PENGUJI.....	iv

HALAMAN PENGESAHAN	v
PEDOMAN TRANSLITERASI	vi
ABSTRAK	ix
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Fokus Masalah.....	7
C. Pertanyaan Penelitian	8
D. Tujuan Penelitian.....	8
E. Kegunaan Penelitian.....	9

BAB II KAJIAN TEORI DAN PENELITIAN RELEVAN

A. Kajian Teori.....	10
1. Manajemen Kepemimpinan.....	10
a. Manajemen.....	10
b. Definisi Kepemimpinan.....	13
c. Definisi Manajemen Kepemimpinan.....	14
2. Fungsi Manajemen.....	15
a. Perencanaan (Planning).....	15
b. Organisasi (Organizing).....	19
c. Penempatan (Staffing).....	21
d. Pembinaan (Directing).....	21
e. Pengarahan (Coordinating).....	22
f. Pelaporan (Reporting).....	23
g. Pendanaan (Budgeting).....	23
3. Kepemimpinan Menurut Islam.....	26
a. Imamah.....	30
b. Khilafah.....	30
c. UlulAmri.....	31
d. Wilayah.....	31
e. Ri'ayah.....	31
4. Manajemen Kepala Madrasah.....	36
5. Pengertian 5 (lima) Nilai Budaya Kerja.....	38

a. Pengertian Budaya Kerja.....	38
b. Indikator 5 (lima) Nilai Budaya Kerja.....	39
c. Pentingnya 5 (lima) Nilai Budaya Kerja.....	41
d. Tujuan dan Manfaat 5 (lima) Nilai Budaya Kerja.....	42
e. Strategi Pencapaian 5 (lima) Nilai Budaya Kerja.....	43
f. Faktor Pendukung 5 (lima) Nilai Budaya Kerja.....	47
g. Fungsi Manajerial Kepala Madrasah untuk 5 (lima) Nilai Budaya Kerja.....	48
a. Pada dasarnya fungsi manajemen dibagi empat.....	48
b. Unsur- unsur Manajemen.....	50
1. Human (manusia).....	50
2. Money (uang).....	50
3. Material (bahan).....	51
4. Machines (mesin).....	51
5. Methods (metode).....	51
6. Market (pasar).....	52
6. Kinerja Guru.....	52
7. Standar Kinerja Guru.....	56
B. Penelitian Relevan.....	61

BAB III METODELOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian.....	69
B. Waktu dan Tempat Penelitian.....	71
C. Sumber Data.....	71
D. Teknik Pengumpulan Data.....	72
E. Teknik Analisa Data.....	74
F. Uji Keabsahan Data.....	75

BAB IV DESKRIPSI LOKASITEMUAN PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi.....	77
B. Temuan Penelitian dan Analisis Hasil Penelitian.....	85
A. Temuan Penelitian	
1. Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penerapan 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja, untuk Peningkatan Kinerja Guru dengan Fungsi Manajemen POSDCORB.....	86

2. Kendala Kepala Madrasah dalam Penerapan 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja, untuk Peningkatan Kinerja Guru dengan Fungsi Manajemen POSDCORB.....90
3. Dampak Positif dalam Penerapan 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja, untuk Peningkatan Kinerja Guru dengan Fungsi Manajemen POSDCORB.....94

B. Analisis Hasil Penelitian

1. Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penerapan 5(Lima) Nilai Budaya Kerja, untuk Peningkatan Kinerja Guru.....97
2. Kendala Kepala Madrasah dalam Penerapan 5(Lima) Nilai Budaya Kerja, untuk Peningkatan Kinerja Guru107
3. Dampak Positif dalam Penerapan 5(Lima) Nilai Budaya Kerja, untuk Peningkatan Kinerja Guru.....112

BAB V PENUTUP

- A. Kesimpulan.....122
- B. Saran.....125
- C. Keterbatasan Penelitian.....127

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Para ahli memiliki perbedaan pendapat dalam mendefinisikan budaya kerja. Selain karena pijakan berbeda batasan budaya kerja terkait dengan variabel yang lain. Budaya kerja berkaitan erat dengan persepsi nilai-nilai dalam suatu komunitas yang melahirkan makna dan pandangan hidup. Serta keinginan dan harapan yang akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.¹ Budaya kerja menurut Keputusan Menpan No. 25/Kep/M.pan/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara adalah: “Sikap dan perilaku individu dari kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari²

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan

¹ Departemen Agama Republik Indonesia, “*Budaya Kerja*” (2009).

² Menpan, “Keputusan Menpan No.25/Kep/M.Pan/4/2002 *Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*” (2002).

tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.³ Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.⁴ Budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi.⁵ Dari paparan di atas dapat penulis simpulkan bahwa budaya kerja merupakan perilaku yang dikerjakan berulang-ulang oleh setiap orang dalam sebuah organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga nantinya orang mengerjakan sesuatu dapat mengerjakannya dengan baik. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam sebuah organisasi pemerintah ialah budaya kerja, dimana faktor tersebut sangat erat kaitannya dalam meningkatkan kinerja, sebab dengan terciptanya budaya kerja yang baik dan ditunjang oleh kerjasama dengan sesama, maka akan tercapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara.⁶

Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN RB) Nomor: 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya kerja, telah jelas memberikan pemahaman akan pentingnya perubahan cara pikir dan budaya kerja dalam konteks reformasi

³ Triguno Prasetya, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001).

⁴ Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Ke (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003).

⁵ Osborn dan Plastrik, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE.UII, 2002).

⁶ Fachri, "Makalah Peran Pimpinan Dalam Mengimplementasikan 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Di Balai Diklat Keagamaan Makasar," Balai Diklat Keagamaan Makasar, 2018.

birokrasi yang menjadi sebuah pertarungan besar bagi bangsa Indonesia dalam menyongsong tantangan abad ke-21 sebagaimana yang telah diamanatkan dalam *Grand Design* reformasi birokrasi 2010-2025. Pada prakteknya budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik.⁷

Keberhasilan dalam menumbuh kembangkan budaya kerja organisasi sangat ditentukan oleh perilaku pimpinan organisasi. Dalam pengembangan budaya organisasi, hampir selalu dipastikan bahwa pimpinan organisasi menjadi agen perubahan (*change agent*). Sebagai agen perubahan, salah satu kontribusi signifikan yang diharapkan adalah peran sebagai panutan (*role model*). (Lampiran Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor: 39 Tahun 2012). Oleh karena itu pimpinan harus berusaha menciptakan kondisi budaya kerja yang kondusif dan dapat mendukung terciptanya kinerja yang baik.⁸ Sehingga kepala madrasah juga mendukung dan mempraktekkan budaya kerja ini dalam lingkungan organisasi yang dipimpinnya.

Budaya kerja Kementerian Agama yaitu, *Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab* dan *Keteladanan*, yang diluncurkan di tahun 2014 lahir untuk menjawab keinginan yang ingin mengembalikan citra dan kepercayaan Kementerian Agama dimata public yang dibuktikan dengan kinerja yang baik.⁹ Kelima budaya kerja ini merupakan aktivitas rutinitas kerja yang didukung oleh

⁷ Fachri.

⁸ Fachri.

⁹ Fachri.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor: 11 Tahun 2019 tentang pemberian tunjangan kinerja pegawai di Kementerian Agama.¹⁰

Sejalan dengan upaya Presiden Joko Widodo dalam meningkatkan pelayanan birokrasi melalui revolusi mental, Menteri Agama menetapkan 5 (lima) Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama yang menjadi acuan bersama setiap pegawai di Kementerian Agama, mulai dari pimpinan hingga pelaksana atau Jabatan Fungsional Umum. Ada pun kelima nilai budaya kerja itu adalah:

1. *Integritas*, yaitu keselarasan antara hati, pikiran, perkataan, dan perbuatan yang baik dan benar. Dimaknai sebuah konsep yang menunjukkan konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang.
2. *Profesionalitas*, yaitu bekerja secara disiplin, kompeten dan tepat waktu dengan hasil terbaik. Mencerminkan kompetensi dan keahlian. Pegawai yang profesional harus dapat mengemban amanah dengan baik guna memperoleh proses dan hasil yang optimal.
3. *Inovasi*, yaitu menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik. Menemukan hal-hal baru yang bermanfaat bagi masyarakat, karena birokrat bukanlah mesin karenanya dituntut untuk berinovasi dan tidak lagi terjebak terhadap rutinitas.
4. *Tanggung Jawab*, yaitu bekerja secara tuntas dan konsekuen. Aparatur Kementerian Agama harus mempunyai kesadaran yang tinggi bahwa kipra mereka di Kementerian Agama itu harus dipertanggungjawabkan, inilah cara

¹⁰Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia, “*Tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama*,” Pub. L. No. Nomor :11 (2019).

kita untuk selalu membentengi diri kita untuk selalu *on the track* dalam mengemban kepercayaan dan menjalankan pekerjaan dan fungsi masing-masing.

5. *Keteladanan*, yaitu menjadi contoh yang baik bagi orang lain. Mengajak kita menyadari bahwa sebagai aparatur Kementerian Agama harus teladan di lingkungan masing-masing.¹¹

Kelima nilai budaya kerja tersebut dipandang sebagai budaya yang dapat mengembalikan citra dan kepercayaan Kementerian Agama di mata public, dibuktikan dengan kinerja yang baik. Maka, upaya pelayanan kepada public berbasis akuntabilitas dan transparansi harus didukung dengan pelayanan yang ikhlas dari seluruh pegawainya. Diharapkan kelima nilai budaya ini dapat menjadi ruh dan jiwa yang selalu menyemangati seluruh aparatur ketika berkiprah di Kementerian Agama dan dalam memberikan layanan kepada masyarakat sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsi dengan sebaik-baiknya, berkinerja tinggi, serta terhindar dari segala bentuk pelanggaran dan penyimpangan. Kelima nilai budaya tersebut hakikatnya merupakan nilai yang sudah hidup dalam setiap ajaran agama, namun realitasnya tidak jarang terkontaminasi oleh hawa nafsu internal dan godaan-godaan eksternal. Untuk membersihkan dan memperkuat kembali nilai yang sudah hidup, kita perlu melakukan reformasi moral, yaitu membuang moralitas buruk dan menghadirkan kembali moralitas yang baik.

Kepala madrasah/sekolah merupakan manajerial yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan yang ada di madrasah/sekolah mempunyai

¹¹Keputusan Menteri Agama, “*Tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor: 447 Tahun 2015 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Tahun 2015-1019*,” Pub. L. No. 582, 6 (2017).

wewenang penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan madrasah/sekolah yang dipimpinnya dengan fungsi manajemen *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting* dan *Budgeting*. Kepemimpinan ialah proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan.¹² Madrasah dikenal sebagai lembaga pendidikan keagamaan tingkat dasar dan menengah yang menitik beratkan pada mata pelajaran agama, dan pengelolanya menjadi tanggung jawab Departemen Agama.¹³

Penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja ini memang hal yang baru tetapi secara tidak langsung pengertian dari nilai ini telah dilakukan oleh kepala madrasa, para guru, kepala urusan tata usaha, maupun pegawai walaupun masih belum terlalu baik. Mengingat setiap apel bulanan 5 (lima) nilai budaya ini dijadikan, yel-yel dalam penyambutan acara resmi baik itu tingkat pusat maupun kantor wilayah 5 (lima) nilai budaya merupakan ikrar yang harus dilaksanakan secara hati nurani dalam menjalankan tugas sebagai Aparatur Sipil Negara, baik itu kepala madrasah, kepala urusan tata usaha, guru, dan staf yang ada di kementerian agama, khususnya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau.

Pada awalnya merupakan sekolah yang digunakan untuk Pendidikan Guru Agama (PGA) pada tahun 1980, sehingga berubah nama menjadi status negeri sekarang menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau dan

¹²April Hasan, *Administrator of Development (Administrator Pembangunan)* (Palembang: Putra Penuntun, 2012).

¹³ Mohammad Kosim, "Madrasah Di Indonesia (Pertumbuhan Dan Perkembangan)," *Jurnal Tadris* 2 Nomor 1 (2000): 42.

merupakan sekolah negeri satu-satunya madrasah tsanawiyah di Kota Lubuklinggau. Di Kota Lubuklinggau madrasah tsanawiyah negeri 1 merupakan madrasah terbaik yang dibuktikan dengan banyaknya prestasi yang diraih yaitu, prestasi website, pramuka dan lain-lain sebagainya.

Semua ini tidak terlepas dari kinerja guru yang ada dengan profesionalitas dan inovasi serta tanggung jawab para pendidik menjadi teladan bagi siswa/siswi sehingga bisa mengantarkan madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau menjadi sorotan masyarakat untuk memasukkan anak mereka sekolah disana. Dari latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk meneliti tentang Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penerapan 5 (lima) Nilai Budaya Kerja, untuk Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau.

B. Fokus Masalah

Berdasarkan latar belakang, adapun focus masalah dalam penelitian ini ialah Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penerapan 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja, untuk Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah Tasanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau.

Berdasarkan focus penelitian, maka sub fokus dalam penelitian ini Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau dalam hal ini Penerapan 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja, untuk Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah dengan memakai fungsi POSDCROB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating dan Budgeting*).

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan sub fokus masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja, untuk peningkatan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau ?
2. Bagaimana kendala kepala madrasah dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja, untuk peningkatan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau?
3. Bagaimana dampak positif dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja, untuk peningkatan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja, untuk peningkatan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau.
2. Untuk mengetahui, menganalisa kendala dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja, untuk peningkatan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau.

3. Untuk mengetahui dan menganalisa dampak positif kinerja guru dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja, untuk peningkatan kinerja di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau.

E. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka kegunaan penelitian ini yaitu:

1. Secara teoritis, untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, lebih jauh diharapkan dapat memberikan sumbangan akademik tentang manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja, untuk peningkatan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau.
2. Secara praktis, diharapkan dapat dijadikan bahan informasi dan evaluasi serta contoh kepala sebagai abdi negara dan pelayanan public dan peningkatan kinerja guru dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau.
3. Agar dapat mengetahui kendala dan dampak positif dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja, untuk peningkatan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN PENELITIAN RELEVAN

A. Kajian Teori

1. Manajemen Kepemimpinan

a. Manajemen

Pengertian Manajemen kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif bagaimana seseorang melaksanakan kepemimpinan dengan mempergunakan seluruh sumber daya yang dimiliki serta dengan selalu mengedepankan konsep dan aturan yang berlaku dalam ilmu manajemen.¹⁴ Jika seseorang menerapkan suatu bentuk manajemen kepemimpinan dengan mengesampingkan aturan-aturan yang berlaku dalam ilmu manajemen maka artinya bersangkutan belum menerapkan manajemen kepemimpinan. Salah satu bagian urgensi dalam ilmu manajemen adalah mempergunakan seni yang dimiliki dengan mengerahkan orang-orang untuk tujuan yang lebih baik.¹⁵

Penempatan kata seni ini menjadi urgen dalam konsep ilmu manajemen karena dengan seni kita bisa memberikan petunjuk kepada seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan secara tepat. Beberapa pemimpin yang belum berhasil dalam memimpin karena ia melupakan peran dan fungsi ilmu manajemen secara

¹⁴ Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi* (Bandung: Penerbit. Alfabeta, 2011).

¹⁵ Fahmi.

utuh, dalam pelaksanaan ia menerapkan konsep ilmu manajemen secara setengah.¹⁶

Manajemen itu adalah keseluruhan kegiatan yang berkenaan dengan melakukan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan dengan bantuan sumber daya (*man, money, material, machine, and methods*) secara efektif dan efisien. Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi aktivitas pekerjaan orang lain sehingga aktivitas mereka selesai secara efektif dan efisien juga.¹⁷

Menurut *Oey Liang Lee* bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan *human and nature resources* (terutama human resources) untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu.¹⁸ Menurut *Ordway Tead* bahwa *Management is the proces and agency which direct and guides the operations of an organiation in the realizing of established aims.* (Manajemen adalah proses dan perangkat yang mengarahkan serta membimbing kegiatan-kegiatan suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.¹⁹ Menurut Malayu, bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.²⁰ Lain halnya F.X. Soedjadi menyoroti manajemen

¹⁶ Fahmi.

¹⁷ Rizal Sukmanagara, "10 (Sepuluh) Fungsi Manajemen," Universitas Komputer, 2020.

¹⁸ April Hasan, *Administrator of Development (Administrator Pembangunan)* (Palembang: Penuntun, 2012).

¹⁹ Hasan.

²⁰ Hasan.

modern, yakni adalah manajemen dengan bertumpu pada beberapa landasan pemikiran seperti: konsep sistem, analisis keputusan pentingnya faktor manusia serta tanggung jawab sosial manusia dalam organisasi.²¹ Jadi manajemen adalah seluruh perbuatan mengerakkan sekelompok individu dalam suatu organisasi atau madrasah untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Manajemen kepemimpinan terdiri 2 (dua) kata, yaitu manajemen dan kepemimpinan. Setiap bagian, dalam kedua kata ini mempunyai arti yang mendalam dan dampak yang kuat.

Menurut *Encyclopedia of the Social Science* manajemen ialah proses didalam kegiatan sarannya, dijadwalkan, dilakukan, serta dievaluasi. Menurut *Mary Parker Follet* manajemen ialah suatu cara yang unik, setiap kegiatan bisa dikerjakan oleh orang lain. Dalam pelaksanaan, manajerial berkerja mempengaruhi dan memberi petunjuk kepada karyawan/pegawai untuk mencapai sasaran organisasi.²² Menurut *George R.Terry* manajemen ialah cara yang unik meliputi tugas-tugas: *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* untuk dikerjakan dalam menentapkan serta menemukan tujuan-tujuan yang ingin ditujukan dengan cara pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya.²³

Manajemen ialah suatu cara yang tempat unik dalam ilmu pengetahuan, meliputi tugas-tugas *planning, organizing, actuating, dan controlling* sebagai bahan rujukan sehingga ilmu di manajemen bisa dibuktikan kebenarannya secara realita di suatu organisasi.

²¹ Hasan.

²² Emilda Sulasmi, *Manajemen dan Kepemimpinan* (Depok: Rajawali Press, 2020).

²³ Sulasmi.

Menurut *James A.F. Stoner* manajemen ialah suatu proses untuk melakukan sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengendalian serta mengarahkan berbagai pekerjaan setiap anggota entitas/organisasi serta memerlukan seluruh keahlian yang dimiliki oleh sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Menurut *Ricky W. Griffin* manajemen ialah suatu proses *planning, orgaizing, actuating, dan controlling* sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.²⁴

Efektif adalah bahwa perencanaan pekerjaan dapat tercapai sesuai dengan sasaran, sementara efisien adalah bahwa pekerjaan dapat dilakukan secara baik, terarah, dan tepat waktu. Jadi manajemen merupakan suatu bagian proses ilmu pengetahuan yang berupaya penyelenggaraan sesuatu kelompok individu atau organisasi secara sistematis saling bekerjasama dalam memberikan mengarahkan, mengatur, mengurus, memimpin dan mengawasi dengan mengerakan manusia, uang, mesin-mesin dan alat-alat sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Definisi Kepemimpinan menurut para ahli:

Menurut *Stoner* Kepemimpinan ialah suatu proses usaha dalam mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan anggota kelompok. Menurut *Ralph M. Stogdill* Kepemimpinan ialah proses mempengaruhi pekerjaan-pekerjaan sekelompok orang yang terorganisasi dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai sasaran. Menurut *S.P. Siagian*

²⁴ Sulasmi.

Kepemimpinan ialah kecakapan dan keahlian individu untuk memperoleh kedudukan sebagai pimpinan suatu organisasi dalam mempengaruhi perilaku orang lain, yaitu karyawannya agar berpikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku positif ini dapat memberikan output yang nyata dalam pencapaian sasaran organisasi. Menurut *H.Kootz* “*Principles*” Kepemimpinan suatu usaha agar dapat membujuk orang lain untuk bekerja sama dalam mencapai sasaran bersama. Menurut *O’Donnel* Kepemimpinan ialah suatu usaha mengajak orang lain untuk bekerja sama agar tercapai sasaran bersama.

Kepemimpinan ialah kemampuan seseorang untuk memimpin. Jadi pemimpin dan ada orang yang dipimpin. Tanggungjawab pemimpin dalam pekerjaan yaitu, mengarahkan, mengawasi, menuntun, memotivasi, dan mengontrol apa yang dilakukan oleh orang yang dipimpin dalam hal ini karyawan atau staff dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

c. Definisi Manajemen Kepemimpinan.

Manajemen kepemimpinan suatu cara yang unik dalam mempraktekkan kemampuan individu cara memimpin, mengarahkan dan mengajak orang lain untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.²⁵ Manajemen kepemimpinan juga menerapkan tugas dan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*),

²⁵ Sulasmi, *Manajemen dan Kepemimpinan*.

penempatan (*staffing*), pembinaan (*directing*), Pengarahan (*coordinating*), peaporan (*reporting*), dan pendanaan (*budgeting*). Sebagai tambahan fungsi terakhir yaitu adanya pengendalian (*controlling*). Hendaknya management yang baik juga perlu diterapkan cara mempraktekkan sekolah yang baik yang kita pimpin.

2. Fungsi Manajemen

Menurut Luther Gulick Mengatakan , fungsi manajemen adalah POSDCROB singkatan dari: *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budetting*.²⁶

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan ialah suatu kegiatan dalam menyusun dan merencanakan semua sasaran suatu perusahaan atau organisasi, termasuk bagaimana cara yang efektif untuk mencapai sasaran tersebut. Sebelum membuat suatu sekolah atau madrasah, perencanaan atau planning ini sangat diperlukan dan dilaksanakan awal pada fungsi manajemen sebelum semua komponen fungsi manajemen lainnya bergerak. Sebuah tonggak yang sangat urgen dalam menentukan suatu sasaran yang esensi dari awal yaitu perencanaan. Dengan penetapan sasaran yang jelas, maka dapat ditentukan bahwa setiap proses lainnya akan bergerak dengan progresivitas sesuai yang ditetapkan.

Perencanaan ini merupakan suatu penjelasan isi dari visi yang akan dituang dan dipraktekkan. Tidak adanya suatu sasaran yang ingin dicapai, maka

²⁶ Lutchter Gulick, *Management Is a Science* (New York, 1937)

semua individu di dalamnya hanya akan sekadar melaksanakan kewajiban mereka untuk demi suatu bayaran semata. Tidak adanya sasaran ini, maka tidak akan suatu usaha untuk meningkatkan kualitas performa perusahaan atau organisasi dan dapat diperkirakan bahwa perusahaan atau organisasi itu akan mengalami pada satu titik jenuh atau stagnan, bahkan dapat ditentukan akan mengalami kebangkrutan.

Suatu proses perencanaan secara keseluruhan sangat diperlukan karena suatu organisasi jika masih bergerak keatas kemungkinan bisa memiliki umur yang panjang. Peran pemimpin yang mempunyai kemampuan dalam mengarahkan atau me-manage secara holistik melalui semua usaha untuk memacu semua komponen agar berfungsi sebagaimana mestinya untuk tercapainya sasaran sebuah perusahaan atau organisasi. Setiap moment perencanaan yang sudah dikerjakan juga perlu menjadi bahan monitoring selanjutnya termasuk dalam scedhule perencanaan yang akan dikerjakan pada tahap selanjutnya. Dapat dibayangkan apabila suatu organisasi melakukan kesalahan untuk langkah strategi mereka, maka akan menyulitkan langkah selanjutnya. Pentingnya monitoring dan merujuk keperencanaan merupakan suatu tindakan untuk perbaikan dari suatu kegagalan sebelumnya.

Perencanaan secara maksimal dan keseluruhn melalui pemimpin yang mampu mengarahkan dan kecakapan dengan performa yang sangat baik progresivitas dalam kemajuan suatu organisasi akan benar-benar jelas terlihat. Dalam suatu proses fungsi perencanaan ada 4 (empat) kegiatan dilaksanakan:

1. Penetapan visi dan misi organisasi yang menjadi suatu ide dan sasaran yang nantinya akan menjadi sasaran dalam jangka waktu tertentu.
2. Penetapan draf atau strategi, bentuk untuk menempuh semua sasaran yang telah ditentukan pada awalnya.
3. Merangkai, menjelaskan dan menetapkan semua sumber daya yang diperlukan dalam menerapkan rancangan yang telah direncanakan.
4. Menetapkan suatu secara finish atau standar sebuah kesuksesan akan dicapai sesuai sasaran yang telah ditentukan dari awalnya. Keterujian secara finish ini akan menjadi suatu indikator evaluasi dalam pencapaian sasaran tersebut.

Dalam suatu proses perencanaan ada tingkatan atau hierarki dalam melakukan perencanaan, yaitu:

1).Perencanaan Tingkat Atas (Top Level Planning)

Perencanaan hierarki merupakan tingkat teratas dalam suatu organisasi. Perencanaan ini bersifat strategis, seperti mengarahkan atau memberi petunjuk dengan global, perumusan sasaran dalam pengambilan suatu keputusan dan petunjuk kerja yang bersifat efisien.

Selain itu, target jangka panjang juga ditetapkan oleh mereka yang menduduki jabatan teratas dalam suatu organisasi.

2).Perencanaan Tingkat Menengah (Middle Level Planning)

Dalam suatu kegiatan perencanaan tingkat menengah ini condong bersifat administratif, lebih mendetail kepada metode penentuan suatu sasaran yang telah ditujukan.

3).Perencanaan Tingkat Bawah (Low Level Planning)

Perencanaan tingkat bawah, lebih konsentrasi pada sisi operasional dari suatu pelaksanaan untuk sasaran dan strategi yang telah ditetapkan dan ditujukan sebelumnya.

Suatu perencanaan yang baik memang mempunyai beberapa syarat yang wajib dipenuhi supaya suatu organisasi dapat segera melaksanakan rencana ke tahap berikutnya, yaitu sebagai berikut:

- (1). Keterujian dalam suatu sasaran yang semakin spesifik.
- (2). Tidak mengulang-ulang, singkat, padat, jelas serta sederhana (bisa dipahami dan mengerti maksudnya supaya bagian atau tahap selanjutnya tidak mengalami kesulitan untuk pelaksanaannya).
- (3). Perencanaan harus mempunyai suatu pemikiran yang jelas terhadap aktivitas yang wajib dilaksanakan.
- (4). Adanya kesetaran antara tanggung jawab dan sasaran yang selaras dalam semua lini.
- (5).Sebaiknya ada persiapan sumber daya untuk menjadi prasarana dalam pelaksanaan suatu perencanaan.

Pembuatan perencanaan secara maksimal akan mempunyai banyak manfaat dan sangat mendukung dalam kemajuan suatu organisasi untuk menuju sasarnya, antara lain:

1. Saling bekerjasama, saling keterkaitan antar lini dalam suatu pelaksanaan dan semua lini dapat mengerti dan mempunyai sasaran sama yang wajib dicapai.
2. Memperkirakan dan menimalisir kesalahan yang kemungkinan akan dikerjakan.

3. Melaksanakan monitoring akan jauh lebih mudah.
4. Adanya indikator dasar evaluasi suatu keberhasilan dan kegagalan dari suatu rancangan yang akan dicapai.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian ialah fungsi kedua perputaran suatu manajemen kepemimpinan. Inti pembahasan dari manajemen, suatu perusahaan ialah suatu objek yang wajib diarahkan supaya mudah dalam pencapaian sasaran yang telah direncanakan dari awal. Fungsi pengorganisasian ini mengarahkan semua sumber daya yang dibutuhkan, baik itu sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya yang terkait untuk sasaran pencapaian rancangan yang ditujukan. Adanya pengorganisasian maka semua sumber daya akan bisa mengoptimalkan potensi mereka, karena fungsi dari pengorganisasian ialah untuk menolong pimpinan dalam memutar suatu organisasi, dan ini akan memudahkan juga dalam proses monitoring dalam fungsi selanjutnya.

Ada 4 (empat) kegiatan dalam suatu proses pengorganisasian:

1. Penyusunan, pengadaan dan pengalokasian semua sumber daya yang dibutuhkan sesuai peran dan tugas, serta prosedur yang wajib dilaksanakan sesuai keinginan.
2. Penetapan secara konkrit struktur organisasi dalam mengartikan masalah serta kewajiban dari semua lini secara jelas supaya tidak saling tumpang tindih.
3. Perekrutan karyawan baru harus sesuai dengan standar operasional prosedur yang dibutuhkan.

4. Mengakomodasi semua karyawan dengan jabatan yang tepat sesuai keahlian sehingga potensi mereka dapat dioptimalkan.

Fungsi pertama dari manajemen, supaya tetap terarah dan terkait yaitu adanya perencanaan, ada 3 (tiga) unsur yang urgen dalam suatu pengorganisasian, adalah:

1. Adanya sekelompok individu yang ingin bekerja sama dan mau diarahkan untuk pencapaian sasaran tertentu.
2. Adanya penetapan kegiatan yang telah ditentukan sebelumnya.
3. Adanya pemenuhan setiap kegiatan dengan tanggung jawab agar tercapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Beberapa manfaat adanya pengorganisasian, yang akan tercapai maka:

1. Adanya pembagian kegiatan yang efektif dari semua lini.
2. Terjadinya spesialisasi dalam semua lini.
3. Tidak adanya tumpang tindih antara hak dan kewajiban dari semua lini termasuk kejelasan akan tanggung jawab serta kegiatan dari semua bagian.
4. Adanya pendelegasian kebijakan yang jelas dan terarah dari up date sampai botton up.
5. Meminimalisir kesalah pahaman dalam sebuah kegiatan.
6. Rancana organisasi akan tercapai dengan mudah karena keteraturan dan kejelasan.

c. Penempatan (*Staffing*)

Fungsi penempatan, tidak begitu berbeda dari fungsi pengorganisasian namun disini lebih fokus pada proses penempatan dari semua tenaga kerja pada bagian atau lini yang tepat sesuai dengan keahlian. Tidak hanya mengenai pegawai atau karyawan, tetapi semua sumber daya yang ada sampai inventarisasi dari semua peralatan yang mendukung pencapaian sasaran dari organisasi juga menjadi bagian yang wajib diatur dalam proses penempatan ini.

Beberapa fungsi penempatan atau staffing ini, diantaranya:

1. Melaksanakan suatu proses perencanaan sumber daya manusia yang ada.
2. Adanya suatu proses perekrutan seleksi bagi tenaga kerja baru dan penempatan sesuai dengan keahlian.
3. Adanya suatu proses kelangsungan bekerja dan juga monitoring serta pemberian reward dan punishment sebagai hasil dari monitoring.
4. Adanya pengembangan terhadap jenjang karier dalam suatu organisasi bagi tenaga kerja yang mempunyai kompetensi dan berdedikasi dengan penilaian yang telah ditentukan.

d. Pembinaan (*Directing*)

Fungsi manajemen directing atau commanding ialah yang berhubungan dengan usaha memberikan bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melakukan kegiatan masing-masing, agar kegiatan dapat dilakukan dengan baik dan benar-benar tertuju pada sasaran yang telah ditetapkan semula. Fungsi manajemen directing atau commanding yang merupakan bukan

saja agar karyawan melakukan atau tidak melakukan sebuah pekerjaan, tetapi dapat pula berfungsi mengkoordinasi kegiatan dari berbagai unsur organisasi agar efektif dan fokus kepada realisasi sasaran yang ditentukan sebelumnya.

e. Pengarahan (*Coordinating*)

Untuk meningkatkan keefektifan dan keefisienan dari kinerja, fungsi pengarahan ini ialah bertujuan untuk meningkatkan semua bagian supaya semakin tetap pada kondisi yang optimal. Pengarahan juga berfungsi selain untuk menciptakan iklim atau lingkungan suasana kerja yang dinamis dan sehat.

Dalam proses pengarahan beberapa kegiatan yang dilakukan, adalah:

1. Adanya tidakan dari pengarahan dan penerapan proses kepemimpinan, bimbingan dan pemberian dorongan serta motivasi kepada para pegawai atau karyawan supaya mereka dapat bekerja secara maksimal dan mendorong kemampuan optimal mereka.
2. Adanya ketetapan dalam pemberian pekerjaan rutin yang juga terkait dengan bidang lainnya dalam suatu organisasi.
3. Adanya penjelasan tentang suatu wewenang telah ditentukan dan berlaku untuk perubahan yang terjadi dalam sebuah organisasi.

Pemimpin atau manajerial memerlukan proses pengarahan dengan sangat bijak, mampu membimbing dan memberikan jalan keluar dari suatu permasalahan yang terjadi di dalam sebuah organisasi, terutama kepada para pegawai yang mempunyai masalah.

f. Pelaporan (*Reporting*)

Fungsi manajemen reporting atau pelaporan adalah berupa salah satu penyampaian perkembangan hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang berhubungan dengan kegiatan dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi, baik secara lisan maupun tertulis sehingga dalam menerima laporan dapat memperoleh gambaran tentang pelaksanaan kegiatan individu yang member laporan.

g. Pendanaan (*Budgeting*)

Fungsi yang berkenaan dengan fiscal dan akuntansi melalui perencanaan pengendalian organisasi.

Dalam manajemen ada delapan fungsi manajemen selain Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Penempatan (*Staffing*), Pembinaan (*Directing*), Pengarahan (*Coordinating*), Pelaporan (*Reporting*), dan Pendanaan (*Budgeting*) yang terakhir ada Pengendalian (*Controlling*).

Pengendalian atau controlling memiliki fungsi terakhir dalam suatu manajemen ialah guna memberikan evaluasi tentang kegiatan yang dilaksanakan dengan pencapaian rancana dari sumber daya tertentu. Penetapan nilai jaminan, peningkatan mutu dan layanan suatu jenis barang/jasa sangat diperlukan fungsi pengendalian atau controlling ini. Dengan adanya standar khusus yang telah ditentukan pada permulaan perencanaan, maka fungsi pengendalian akan lebih mudah dalam melaksanakan fungsinya.

Dalam pelaksanaan fungsi pengendalian, beberapa kegiatan yang terjadi diantaranya ialah:

1. Adanya penilain dari suatu hasil kegiatan dengan adanya indikator penilaian berupa standar tertentu yang telah ditentukan pada tahap perencanaan.
2. Pencapaian rancana akan dapat dinilai secara mendalam melalui indikator keberhasilan yang telah ditentukan dan di sepakati bersama sebelumnya dalam tahap perencanaan.
3. Pembetulan atau koreksi akan bisa segera dilaksanakan apabila terjadi kesalahan atau penurunan, seperti penurunan hasil penjualan.
4. Adanya jalan keluar yang segera dapat dilaksanakan untuk menanggulangi dampak dari penurunan atau kegagalan.

Ada 4 (empat) cara yang mendukung suatu proses pengawasan ini bisa berhasil dengan baik dan efektif, ialah:

1. *Routing* (jalur): pemimpin wajib tegas dalam menentukan jalur atau cara yang dipakai secara efektif dalam meminimalisir kesalahan.
2. *Scheduling* (penjadwalan): penentuan jadwal atau schedule deadline waktu yang dapat dipertanggung jawabkan (tidak terlalu cepat atau tidak terlalu lama). Maka setiap bagian dapat bekerja dan berkesinambungan secara efektif sesuai petunjuk deadline waktu yang telah dijadwalkan.
3. *Dispatching* (perintah untuk melaksanakan): Pemimpin atau atasan akan melaksanakan controlling berupa perintah kepada pegawai supaya setiap kegiatan dapat dikerjakan dengan tepat waktu. Kegiatan yang menggantung dapat diminimalkan segera dengan adanya fungsi pengawasan.

4. *Follow Up* (tindaklanjut): Pemimpin mencari jalan keluar yang tepat dengan segera, apabila dalam tahap pengawasan ia menemukan masalah, jalan keluar secara jelas dapat dilaksanakan segera dengan petunjuk dari pemimpin.

Definisi atau pengertian manajemen diatas baik secara jelas maupun tersirat bahwa ilmu manajemen sesungguhnya untuk membawa kehidupan yang lebih baik. Jadi, kalau hasil dari pada manajemen belum atau tidak baik bahwa itu kesalahan atau kekeliruan administrator. Kesalahan atau kekeliruannya terletak pada norma/kaedah agama dan peraturan perundang-undangan tidak mengandung kepentingan sepihak, apalagi tidak sepaham dengan aturan undang-undang yang lebih tinggi.

Fungsi management yang kita pakai untuk madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau yaitu POSDCROB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*) dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja untuk peningkatan kinerja guru. Secara sekilas seolah-olah fungsi manajemen POSDCROB berbeda dengan fungsi manajemen POAC, namun demikian sebenarnya fungsi POSDCROB dan POAC mempunyai makna yang sama. Persamaan diantara kedua fungsi manajemen tersebut dapat dilihat pada:

Tabel. 2.1 Perbandingan beberapa fungsi manajemen

NO	Fungsi Manajemen	POAC	POSDCROB
1	<i>Planning</i> (Perencanaan)	<i>Planning</i>	<i>Planning Budgeting</i>
2	<i>Organizing</i> (Pengorganisasian)	<i>Organizing</i>	<i>Organizing Staffing</i>
3	<i>Actuating</i> (Penggerakan)	<i>Actuating</i>	<i>Directing Coordinating</i>
4	<i>Controlling</i> (Pengendalian)	<i>Controlling</i>	<i>Reporting</i>

Berdasarkan pada Tabel. 2.1 dapat dijelaskan kedua fungsi manajemen POAC dan POSDCROB sebagai berikut:

1. Pada konsep fungsi manajemen POSDCROB, fungsi planning dijabarkan lebih lanjut dengan menambahkan budgeting.
2. Pada konsep fungsi manajemen POSDCROB, fungsi organizing dijabarkan lebih lanjut dengan menambahkan staffing.
3. Pada konsep fungsi manajemen POSDCROB, fungsi actuating menggunakan istilah coordinating dan directing.
4. Pada konsep fungsi manajemen POSDCROB, fungsi controlling menggunakan istilah reporting (pelaporan).²⁷

Untuk mengetahui bahwa secara prinsip fungsi manajemen mengacu pada fungsi POAC tetapi konsep fungsi manajemen yang kita pakai untuk penelitian ini menggunakan fungsi POSDCORB mengenai manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja untuk peningkatan kinerja guru di madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau.

3. Kepemimpinan Menurut Islam

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan pekerjaan sesuai dengan perintah yang direncanakan.²⁸ Ilmu kepemimpinan telah semakin berkembang seiring dengan dinamika perkembangan hidup manusia.

²⁷ Anna Fariyanti, “*Ruang Lingkup Manajemen Keuangan Pertanian*,” Modul 1, 2016.

²⁸ Abd Mustaqim KH. Muhadi Zainuddin, *Studi Kepemimpinan Islam (Telaah Normatif dan Historis)* (Yogyakarta: PT. Putra Mediatama Press, 2005).

Kepemimpinan berkaitan erat dengan kemampuan seseorang untuk memimpin. Ketika dipakai istilah kepemimpinan, maka ada 2 (dua) unsur yang terkait di dalamnya yaitu orang yang memimpin dan orang yang dipimpin. Pekerjaan dan tanggung jawab seorang pemimpin ialah mengarahkan, menuntun, memotivasi orang yang dipimpinnya untuk berbuat sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Sementara pekerjaan dan tanggung jawab orang yang dipimpin adalah mengambil bagian aktif dalam rangka melancarkan pekerjaan yang diamanahkan oleh pimpinannya.

Surah An-Nisa (4) ayat 58, Allah Subhanna Wa Ta'la berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا
بَصِيرًا

Artinya: “Sesungguhnya Allah meminta kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (meminta kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia hendaknya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah ialah Maha mendengar lagi Maha melihat”.²⁹

Setiap muslim adalah pemimpin.

حديث عبدالله بن عمر رضى الله عنه، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم، قال: كلكم راع فمسؤل عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع وهو مسؤل عنهم، والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤل عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهى مسؤلة عنهم، والعبد راع على مال سيده وهو مسؤل عنه، ألا فكلكم راع وكلكم مسؤل عن رعيته. أخرجه البخارى فى ٤٩ كتاب العتق: ١٧ باب كراهية التطاول على الرقيق

²⁹ Departemen Agama Republik Indonesia, “Al-Quran dan Terjemahan” (Jakarta: PT. Tanjung Mas Inti Semarang, 2009).

Hadis dari Abdullah bin Umar r.a bahwa Rasulullah Shaulolahi Alahi Wassalam bersabda: “Semua kamu adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam (amir) pemimpin dan bertanggung jawab atas rakyatnya. Seorang suami pemimpin dalam keluarganya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang isteri pemimpin dan bertanggung jawab atas penggunaan harta suaminya. Seorang pelayan (karyawan) bertanggung jawab atas harta majikannya. Seorang anak bertanggung jawab atas penggunaan harta bapaknya.” (HR.Bukhari)

Pandangan Islam, kepemimpinan merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggung jawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggung jawabkan dihadapan Allah Subhanna Wa Ta’la.³⁰ Pertanggung jawaban kepemimpinan dalam islam tidak hanya bersifat horizontal-formal sesama manusia, tetapi bersifat vertical-moral yakni tanggung jawab kepada Allah Subhanna Wa Ta’la di akhirat. Seorang pemimpin boleh jadi dianggap lolos dari tanggung jawab formal dihadapan orang-orang yang dipimpinnya, tapi belum tentu lolos ketika ia harus bertanggung jawab dihadapan Allah Subhanna Wa Ta’la. Kepemimpinan sebenarnya bukan suatu yang mesti menyenangkan, tetapi merupakan tanggung jawab sekaligus amanah yang amat berat dan harus diemban sebaik-baiknya.

Seorang pemimpin harus bersifat amanah dapat dipercaya sebab ia akan disertai tanggung jawab. Jika pemimpin tidak mempunyai sifat amanah, tentu yang terjadi ialah penyalahgunaan jabatan dan wewenang untuk hal-hal yang tidak baik. Itulah mengapa Nabi Muhammad Shaulolahi Alahi Wassalam juga mengingatkan agar menjaga amanah kepemimpinan, sebab hal itu akan dipertanggung jawabkan, baik di dunia maupun dihadapan Allah Subhanna Wa Ta’ala.

³⁰ KH. Muhadi Zainuddin, *Studi Kepemimpinan Islam (Telaah Normatif Dan Historis)*.

Nabi Muhammad Shaulolahi Alahi Wassalam bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (روه البخاري)

Artinya: “Setiap kamu adalah pemimpin, dan kamu akan diminta pertanggung jawab atas kepemimpinannya”. (HR. Al-Bukhari)

Nabi Muhammad Shaulolahi Alahi Wassalam bersabda:

إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ, قِيلَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ, إِذْ وَسَدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّعَةَ (روه البخاري)

Artinya: “Apabila amanah disia-siakan maka tunggulah akan kehancuran. (waktu itu) ada seorang sahabat bertanya, apa (indikasi) mensia-saikan amanah itu ya Rasul? Beliau menjawab: Apabila suatu perkara diserahkan pda orang yang bukan ahlinya maka tunggulah akan kehancurannya”. (HR. Al-Bukhari)

Kedua hadits diatas menjelaskan bahwa betapa pentingnya sifat amanah dan professional dalam kepemimpinan. Oleh sebab itu seorang pemimpin seharusnya tidak melihat sebagai fasilitas untuk menguasai, tetapi dimaknai suatu pergorbanan dan sebagai amanah yang harus dilaksanakan sebaik-baiknya. Kepemimpinan juga bukan kesewenang-wenangan untuk bertindak, tetapi tanggung jawab melayani untuk mengayomi dan berbuat seadil-adilnya. Kepemimpinan ialah keteladanan dan kepeloporan dalam bertindak yang seadil-adilnya. Kepemimpinan seperti ini hanya akan muncul jika dilandasi dengan semangat amanah, keikhlasan dan nilai-nilai keadilan.³¹

Kepemimpinan dalam pengertian Al-Quran dan Hadits ialah suatu amanah yang harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dengan penuh tanggung jawab,

³¹ KH. Muhadi Zainuddin.

keikhlasan, professional.³² Seorang pemimpin harus mempunyai sifat amanah, professional dan memiliki sikap tanggung jawab sebagai konsekuensinya.

Dalam pandangan Islam kepemimpinan sering disebut dengan beberapa istilah , yaitu:

- a. *Imamah* ialah bentuk *isim masdarnya* (kata benda abstrac) yang diambil dari kata *amma-ya'ummu* yang berarti menuju, meneladani dan memimpin. Dari kata ini kemudian muncul kata *imam* yang berarti pemimpin atau orang yang memimpin. Karena dia meneladani, maka biasanya dia berada di depan. Maka seorang pemimpin (*imam*) harus mampu menjadi teladan bagi anggota-anggotanya yang dipimpinya, seorang pemimpin juga harus mempunyai tujuan dan orientasi yang jelas kemana arah organisasi yang dipimpinnya.
- b. *Khilafah* berasal dari kata *khalafa* berarti di belakang dan dapat pula berarti mengganti. Dari makna ini muncul kata *khalifah* yang berarti pengganti atau orang yang mengganti. Karena biasanya yang mengganti selalu berada di belakang atau datang setelah yang digantikannya. Asal-usul kata ini, mengandung isyarat bahwa menurut Al-quran seorang *imam/khalifah* (pemimpin) sesungguhnya ialah orang yang dapat tampil dimuka sebagai teladan, dan kalau dibelakang dapat mendorong, memotivasi, sekaligus mengikuti keinginan dan arah yang ditentukan oleh yang dipimpin sepanjang sesuai dengan sasaran organisasi yang dipimpinnya. Dan pada waktunya ia bersedia siap digantikan dan mencarikan gantinya. Pemimpin yang baik ialah pemimpin yang bisa melakukan regenerasi semua anggota-

³² KH. Muhadi Zainuddin.

anggotanya atau individu, untuk menjadi pengganti setelah dirinya tidak mampu lagi memimpin.

- c. *Ulul Amri* Pemimpin sering disebut dengan *Ulul amri* artinya individu yang mempunyai urusan dalam mengurus suatu organisasi. Sebab pemimpin dipilih untuk diamanahi suatu urusan, supaya dimanage sebaik-baiknya bukan sebaliknya, pemimpin malah membuat satu masalah dalam urusan karena tidak bisa mengurus anggota dan organisasinya.
- d. *Wilayah* merupakan *isim masdar* (kata benda abstrak) yang berasal dari kata *waliaya*, artinya memerintah, menguasai, menyayangi, dan menolong. Orang disebut *wali*. Hal ini menunjukkan isyarat bahwa seorang pemimpin di samping harus memiliki kekuasaan dan mampu mengurus, dia juga harus memiliki sifat kasih sayang (cinta), berjiwa penolong. Seorang pemimpin yang memiliki kasih sayang tinggi, berjiwa penolong lebih disegani anggota-anggota yang dipimpinya. Dari situlah maka akan timbul sikap simpatik dan rasa hormat dari anggota-anggota yang dipimpinya kepada pemimpinnya. Ketaatan kepada pemimpin pun bukan ketaatan yang timbul dari hati yang paling dalam karena pemimpinnya memang layak untuk di taati.
- e. *Ri'ayah* berasal dari kata *ra'a-yar'a* yang berarti mengembalakan (jawa:angon), memelihara dan mengayomi (jawa:ngemong), sedangkan orangnya disebut *ra'in* (pengembala). Hal ini memberikan isyarat bahwa pemimpin (*ra'in*) itu harus mempunyai daya mengembalakan, mampu

memelihara kelangsungan organisasi yang dipimpinnya dan mampu mengayomi anggota-anggotanya.³³

Untuk memahami definisi kepemimpinan secara lebih dalam, ada beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu :

- a. Stephen P. Robbins mengatakan, kepemimpinan ialah kemampuan mempengaruhi sesuatu kelompok kearah tercapainya tujuan.
- b. Richard L.Daft mengatakan, kepemimpinan (*Leadership*) ialah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan.
- c. G.R.Terry memberikan pengertian: *Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives.*
- d. Ricky W. Griffin mengatakan, pemimpin ialah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.³⁴

Sebenarnya kepemimpinan menurut Islam tidak jauh berbeda dengan model kepemimpinan yang selama ini dilakukan oleh umumnya organisasi. Artinya prinsip dan sistem yang digunakan dalam kepemimpinan Islam ada kesamaan dengan kepemimpinan pada umumnya. Lalu bagaimana kepemimpinan dapat dilakukan secara Islam. Paling tidak ada dua paradigma dalam memandang masalah ini.

Pertama, Paradigma legal-formalistik, yaitu yang mendasarkan kepada aspek-aspek keIslaman, misalnya nama organisasi adalah organisasi Islam, asas-asas yang dipakai juga asas Islam atau pengurusnya orang Islam. Maka bagi orang

³³ KH. Muhadi Zainuddin.

³⁴ Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*.

yang menggunakan paradigma ini, ia akan berpendapat bahwa kepemimpinan Islam adalah sebuah kepemimpinan yang dilakukan oleh orang muslim, asas-asas yang dipakai juga Islam, symbol-simbol yang ada juga mencerminkan Islam, terlepas apakah caranya dalam memimpin itu Islami atau tidak dalam arti berpegang pada prinsip-prinsip nilai dasar keIslaman atau tidak.³⁵

Kedua, Paradigma essensial-substansial, yaitu sebuah paradigma yang lebih mendasarkan hal-hal yang substansial dalam ajaran Islam. Maka bagi orang yang menggunakan paradigma ini, akan berpendapat bahwa kepemimpinan itu dikatakan Islami, jika didalamnya terdapat nilai-nilai Islam yang dipraktekan dalam memanage sebuah organisasi, seperti menjaga sifat amanah, kejujuran, keadilan, egalitarisme (*al musawah*), keikhlasan, tanggung jawab dan lain sebagainya, tanpa melihat apakah orang-orang yang terlibat didalamnya muslim atau non muslim, symbol-simbol yang ada didalamnya Islam atau tidak.³⁶

Menurut hemat penulis kepemimpinan Islam itu lebih tepat jika didasarkan pada system dan cara yang dipraktekkan dalam memimpin. Jadi kepemimpinan Islam adalah pemimpin yang mempraktekkan nilai-nilai atau norma Islam, terlepas apakah pemimpinnya seorang muslim atau non muslim. Sebab terjadi dilapangan tidak sedikit para pemimpin yang beragama Islam, bahkan mungkin sudah haji berkali-kali, tetapi ketika ia menjadi pemimpin tidak mempraktekkan norma atau prinsip ajaran Islam. Seperti sifat *amanah* (dapat dipercaya), *'adalah* (keadilan), *syura* (musyawarah) dan sebagainya. Sebaliknya kadang kita jumpai seorang pemimpin non muslim sebuah organisasi tertentu, ternyata justru mempraktekkan

³⁵ KH. Muhadi Zainuddin, *Studi Kepemimpinan Islam (Telaah Normatif dan Historis)*.

³⁶ KH. Muhadi Zainuddin.

system dan cara memanager yang Islami. Pemimpin tersebut konsekuen melaksanakan ajaran, disiplin, tepat waktu, mempunyai karakter yang baik, suka bermusyawarah, adil dan sebagainya.³⁷

Namun bagi seorang muslim niscaya akan memilih seorang pemimpin yang muslim dan konsekuen terhadap ajaran Islamnya. Jika demikian berarti dapat dikatakan bahwa kepemimpinan Islam yang ideal adalah suatu kepemimpinan, system dan mekanisme manajerial dalam sebuah organisasi, yang dipimpin dan anggota-anggotanya adalah orang-orang taat yang konsekuen mengamalkan prinsip-prinsip ajaran Islam. Memakai symbol-simbol keIslaman dalam sebuah organisasi itu sah-sah saja, akan tetapi yang penting adalah bagaimana agar orang tidak terjebak pada simbolisme semata.

Pada hakikatnya setiap manusia merupakan pemimpin bagi dirinya, pemimpin bagi keluarganya, pemimpin bagi masyarakatnya, pemimpin bagi bangsa dan negaranya, hanya saja perlu kesadaran diri untuk menginternalisasikan dan mengaktualisasikan diri dalam hidup dan kehidupannya. Sehingga nilai-nilai manfaat bagi dirinya dan orang yang ada disekitarnya. Karena sebaik-baiknya manusia yang bermanfaat bagi orang lain.

Pemikiran-pemikiran emas para tokoh pendidikan Islam:

1. Adapun pemikiran Abu Hanifah dibidang pendidikan islam, meliputi aspek tujuan pendidikan dan metode pembelajaran. Pandangan tentang tujuan pendidikan terlihat jelas dalam pernyataannya mengenai ilmu dan amal. Abu

³⁷ KH. Muhadi Zainuddin.

Hanifah menegaskan bahwa suatu perbuatan itu hendaknya menurut arahan (petunjuk) ilmu sebagaimana anggota badan menuruti panduan penglihatan.³⁸

2. Pemikiran Imam Syafe'i tentang pendidikan Islam ialah seputar keutamaan ilmu, klasifikasi ilmu, adab dalam mencari ilmu/belajar, panduan memperoleh ilmu, etika berdebat, dan perihal menjadi ahli fiqh atau tasawuf.³⁹
3. Pemikiran Ibnu Sahnun tentang pendidikan meliputi, tujuan pendidikan Islam, konsep hukum edukatif.⁴⁰
4. Pemikiran Ibnu Thufail tentang pendidikan Islam meliputi, epistemologi (metode pemerolehan ilmu pengetahuan), konsep akal, konsep jiwa, hakikat manusia, dan tujuan pendidikan Islam.⁴¹
5. Pemikiran Ibnu Rusyd tentang pendidikan Islam meliputi, epistemologi pendidikan islam yang meliputi sumber pengetahuan, cara memperoleh pengetahuan, dan pengujian terhadap validitas pengetahuan.⁴²
6. Pemikiran Ibnu Taimiyah tentang pendidikan Islam meliputi, ilmu fiqh, hadits, filsafat, matematika, dan tafsir.⁴³
7. Pemikiran tentang Ibnu Qayyim tentang pendidikan Islam meliputi, tentang konsep pendidikan islam (pengertian, tujuan dan sasaran); pendidikan prenatal, konsep tentang guru dan murid, serta konsep tentang pendidikan akhlak.⁴⁴

³⁸ Yanuar Arifin, *Pemikiran-Pemikiran Emas Para Tokoh Pendidikan Islam*, Cetakan 1 (Yogyakarta: IRCiSoD, 2018). hl.

³⁹ Arifin.

⁴⁰ Arifin.

⁴¹ Arifin.

⁴² Arifin.

⁴³ Arifin.

⁴⁴ Arifin.

4. Manajemen Kepala Madrasah

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai usaha, karena manajemen mencapai tujuan melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan pekerjaannya. Dipandang sebagai profesi, karena manajemen didasari oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer. Dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pimpinan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.⁴⁵

Sebagai suatu sistem pendidikan memiliki sejumlah komponen yang saling berkaitan. Komponen-komponen itu berfungsi untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Adapun komponen dimaksud terdiri dari dasar, tujuan, kurikulum, metode, sarana-prasarana, evaluasi, lembaga pendidikan, peserta didik, guru, dan manajemen. Keseluruhan dari komponen pendidikan itu dimaksud ialah untuk memenuhi amanat undang-undang sistem pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Dari sekian banyak komponen pendidikan itu, terdapat di dalamnya jabatan kepala madrasah, sebagai pemimpin pada suatu lembaga pendidikan merupakan salah satu komponen yang terpenting terutama dalam mengatasi berbagai masalah berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan dan peningkatan sumber daya manusia.⁴⁶

⁴⁵ Samsidar, "Implementasi Manajemen Kepala Sekolah dalam Penyelenggara Pendidikan Islam," FITRAH Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan 01 Nomor 2 (2015): 229–30.

⁴⁶ Samsidar.

Manajemen ialah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen merupakan suatu proses kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Walaupun Al-quran secara khusus tidak menyebutkan istilah manajemen, akan tetapi menyinggung istilah manajemen dengan menggunakan kalimat *yudabbiru*, mengandung arti mengarahkan, melaksanakan, menjalankan, mengendalikan, mengatur, mengurus dengan baik, mengkoordinasikan, membuat rencana yang telah ditetapkan.⁴⁷

Manajemen ialah usaha untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan serta pengawasan. Manajemen merupakan suatu proses kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Walaupun Alquran secara khusus tidak menyebutkan istilah manajemen, akan tetapi menyinggung istilah manajemen dengan menggunakan kalimat *yudabbiru*, mengandung arti mengarahkan, melaksanakan, menjalankan, mengendalikan, mengatur, mengurus dengan baik, mengkoordinasikan, membuat rencana yang telah ditetapkan.⁴⁸

Kepala madrasah merupakan motor penggerak bagi sumber daya manusia sekolah terutama guru dan karyawan. Begitu besarnya peranan kepala madrasah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa berhasil tidaknya sebuah madrasah sangat ditentukan oleh kualitas kepala madrasah terutama kemampuannya dalam memberdayakan guru-guru dan staff

⁴⁷ Samsidar.

⁴⁸ Samsidar.

ke arah kondisi kerja yang kondusif. Kepala madrasah mempunyai fungsi dan tanggung sebagai manajerial dalam lembaga madrasah, diantaranya membuat perencanaan masa depan madrasah, misalnya tentang kualitas madrasah yang diinginkan masyarakat, melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dari aktivitas-aktivitas yang kreatif untuk memajukan madrasah, menciptakan strategi atau kebijakan untuk mendukung pemikiran-pemikiran yang inovatif, menyusun perencanaan baik perencanaan strategis maupun operasional.⁴⁹

5. Pengertian 5 (lima) Nilai Budaya Kerja

a. Pengertian Budaya Kerja.

Budaya kerja, merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru lebih baik.⁵⁰ Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya, terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya sehingga akan menentukan suatu acara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi. Bahwa budaya

⁴⁹Siti Julaiha, “*Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah,*” Jurnal Tarbiyah Wa Ta’lim IAIN Samarinda 6 Nomor:3 (2019): 53–54.

⁵⁰Niken Vesti Melanda, “*Analisis Disiplin Kerja, Budaya Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Jember,*” 2018.

kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru, dan ketika nilai budaya meningkat diikuti pula dengan meningkatnya nilai kinerja guru.

Budaya merupakan perilaku kolektif atau beberapa orang yang teraktualisasikan dalam kesadaran perilaku tiap individu. Artinya, apabila sebuah perilaku kolektif dijalankan tidak dengan kesadaran (paksaan misalnya), maka hal itu masih belum dapat dikatakan sebagai sebuah budaya. Dengan pijakan yang sama pula, yaitu perilaku organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa dalam sebuah organisasi bisa jadi akan ada beberapa nilai budaya yang berbeda dikarenakan dalam sebuah organisasi tidak tertutup kemungkinan adanya variasi perilaku organisasi yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Masing-masing punya karakteristik yang berbeda, sehingga perilaku organisasinya pun akan berbeda. Dari perbedaan (variasi) perilaku organisasi ini, maka nantinya akan dapat membentuk budaya organisasi yang beraneka ragam pula. Nantinya, budaya-budaya tersebut ada yang bersifat mayoritas (*Dominant Culture*) dan ada pula yang bersifat minoritas (*Sub-Culture*).⁵¹

b. Indikator 5 (lima) Nilai Budaya Kerja

(1).Pengertian dari **Integritas** yaitu: Keselarasan hati, pikiran, perkataan, dan perbuatan yang baik dan benar.⁵²

Indikasi Positifnya: 1.Bertekad dan berkemauan untuk berbuat yang baik dan benar. 2.Berpikiran positif, arif dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan

⁵¹ Jumira Warlizasusi, "Analisis Perencanaan Strategis dan Manajemen Strategis STAIN Curup 2015-2019," TADBIR Studi Manajemen Pendidikan 2 Nomor 2 (2019): 168–169.

⁵² Kementerian Agama, "Website Kementerian Agama Republik Indonesia," 2014.

fungsi. 3.Mematuhi peraturan perundang-udangan yang berlaku. 4.Menolak korupsi, suap, atau gratifikasi.

Indikasi Negatifnya: 1.Melanggar Sumpah dan janji pegawai / jabatan. 2.Melakukan perbuatan rekayasa atau manipulasi. 3.Menerima Pemberian dalam bentuk apapun di luar ketentuan.

(2).Pengertian dari **Profesionalitas** yaitu: Bekerja secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan hasil terbaik.⁵³

Indikasi Positifnya: 1.Melakukan pekerjaan sesuai dengan kompetensi jabatan. 2.Disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja. 3.Melakukan pekerjaan secara teratur. 4.Melaksanakan dan menyelesaikan tugas tepat waktu. 5.Menerima reward and punishment sesuai dengan ketentuan.

Indikasi Negatifnya: 1.Melakukan pekerjaan tanpa perencanaan yang matang. 2.Melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan tugas dan fungsi. 3.Malas dalam bekerja 4.Melakukan pekerjaan dengan hasil yang tidak sesuai dengan standar.

(3).Pengertian dari **Inovasi** yaitu: Menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasikan hal yang baru yang lebih baik.⁵⁴

Indikasi Positifnya: 1.Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan. 2.Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif. 3.Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi. 4.Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah. 5.Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien.

Indikasi Negatifnya: 1.Merasa cepat puas dengan hasil yang dicapai. 2.Bersikap apatis dalam merespons kebutuhan stakeholder dan user. 3.Malas belajar, bertanya dan berdiskusi. 4.Bersikap tertutup terhadap ide-ide pengembangan.

⁵³ Agama.

⁵⁴ Agama.

(4).Pengertian dari **Tanggung Jawab** yaitu: Bekerja secara tuntas dan konsekuen.⁵⁵

Indikasi Positifnya: 1. Menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu. 2.Berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi, dan melakukan langkah-langkah perbaikan. 3.Mengatasi masalah dengan segera. 4.Komitmen dengan pekerjaan yang diberikan.

Indikasi Negatifnya: 1.Lalai dalam melaksanakan pekerjaan. 2.Menunda-nunda dan/ atau menghindar dalam melaksanakan pekerjaan. 3.Selalu merasa benar dan suka menyalahkan orang lain. 4.Menolak resiko atas hasil pekerjaan. 5.Memilih-milih tugas sesuai dengan keinginan diri sendiri. 6.Menyalah gunakan wewenang dan tanggung jawab.

(5).Pengertian dari **Keteladanan** yaitu: Menjadi tauladan yang baik bagi orang lain.

Indikasi Positifnya: 1.Berakhlak terpuji. 2.Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan dan adil. 3.Membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat. 4.Melakukan tugas yang baik dimulai dari diri sendiri.

Indikasi Negatifnya: 1.Berakhlak tercela. 2.Melayani dengan seadanya dan sikap setengah hati. 3.Memperlakukan orang berbeda-beda secara subjektif. 4.Melanggar peraturan perundang-undangan. 5.Melakukan pembiaran terhadap bentuk pelanggaran.⁵⁶

c. Pentingnya 5 (lima) Nilai Budaya Kerja

Lima nilai-nilai Budaya Kerja Kementerian Agama terdiri atas 5 (lima) kata, yaitu: integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan.

⁵⁵ Agama.

⁵⁶ Agama.

Lima kata tersebut kemudian dijabarkan dalam bentuk definisi, dan dielaborasi dalam bentuk indikasi positif dan negatif. Dengan mempedomani 5 (lima) nilai budaya kerja tersebut, setiap aparatur Kementerian Agama diharapkan dapat melaksanakan pekerjaan dan fungsi dengan sebaik-baiknya, berkinerja tinggi, serta terhindar dari segala bentuk pelanggaran dan penyimpangan. Kelima nilai tersebut hakikatnya merupakan nilai yang sudah hidup dalam setiap ajaran agama, namun realitasnya tidak jarang terkontaminasi oleh hawa nafsu internal dan godaan-godaan eksternal. Untuk membersihkan dan memperkuat kembali nilai yang sudah hidup, kita perlu melakukan reformasi moral, yaitu membuang moralitas buruk dan menghadirkan kembali moralitas baik. Melalui reformasi moral inilah kita dapat melakukan revolusi mental sebagaimana telah digariskan oleh Presiden Republik Indonesia Joko Widodo. Dalam rangka mencapai hal tersebut, kami mendorong agar kelima nilai ini secara terus-menerus dinternalisasikan kepada seluruh aparatur Kementerian Agama.⁵⁷ Lima nilai budaya kerja ini telah dilaksanakan dengan baik oleh madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau sepenuh hati walau masih banyak kendala dalam menghadapi berbagai sifat dan watak guru dan staff yang ada.

d. Tujuan dan Manfaat 5 (lima) Nilai Budaya Kerja

Tujuan dan manfaat 5 (lima) nilai budaya kerja Kementerian Agama sesuai dengan nilai, pengertian dan indikasi positif, indikasi negative dalam penerapan lima nilai budaya kerja tersebut. Nilai adalah mencerminkan apa yang

⁵⁷Menteri Agama, "Sambutan Menteri Agama Republik Indonesia di Jakarta Pada Bulan Desember 2014, Diunduh Melalui Website Kementerian Agama RI, www.kemenag.go.id, Diakses Pada Tanggal 1 Maret 2019" (2019).

boleh dan tidak boleh dilakukan oleh anggota organisasi dalam melaksanakan Misi untuk mencapai Visi. Indikasi positif adalah perilaku yang diharapkan dari setiap insan organisasi. Indikasi negative adalah perilaku yang tidak diharapkan dari setiap insan organisasi.

VISI

Terwujudnya masyarakat Indonesia yang taat beragama, rukun, cerdas, mandiri, dan sejahtera lahir batin.⁵⁸

NILAI

1. Integritas.
2. Profesionalitas.
3. Inovasi.
4. Tanggung Jawab.
5. Keteladanan.⁵⁹

MISI

1. Meningkatkan kualitas kehidupan beragama.
2. Meningkatkan kualitas kerukunan umat beragama.
3. Meningkatkan kualitas raudhatul athfal, madrasah, perguruan tinggi agama, pendidikan agama dan pendidikan keagamaan.
4. Meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji.
5. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa.⁶⁰

e. Strategi Penerapan 5 (lima) Nilai Budaya Kerja

Strategi Penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja Kementerian Agama sesuai dengan misi dan visi. Misi ialah sasaran dan alasan keberadaan suatu organisasi. Visi ialah suatu pandangan orientasi ke depan tentang organisasi atau impian yang ingin dicapai. Budaya organisasi merupakan hal yang penting ketika dihadapkan pada upaya peningkatan kinerja organisasi dan pegawai didalamnya. Banyak orang belum menyadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai itu bermula dari adat istiadat, kebiasaan, agama dan kaidah lainnya yang menjadi

⁵⁸ Agama, "Website Kementerian Agama Republik Indonesia."

⁵⁹ Agama.

⁶⁰ Agama.

keyakinan dan kemudian menjadi kebiasaan dalam perilaku orang-orang dalam melaksanakan pekerjaan.⁶¹ Nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Karena budaya tersebut dikaitkan dengan kadar kualitas kerja, maka budaya disebut budaya kerja, baik di dalam maupun diluar organisasi.⁶²

Organisasi juga dipandang sebagai faktor yang dapat memberi pengaruh terhadap munculnya perilaku sosial organisasi pegawai. Pegawai dengan affective commitment yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. Begitu juga dengan sikap pada budaya organisasi yang juga dipandang sebagai faktor yang memberi pengaruh terhadap perilaku sosial organisasi. Budaya organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku Sumber Daya Manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang.⁶³

Budaya organisasi dapat dibentuk oleh mereka yang terlibat dengan organisasi dengan mengacu pada etika organisasi, peraturan kerja, dan struktur organisasi. Bersama-sama dengan struktur organisasi, budaya organisasi membentuk dan mengendalikan perilaku organisasi dan perilaku pegawainya.⁶⁴ Berkaitan dengan nilai profesional yang dianut, maka pegawai seharusnya adaptif terhadap perubahan-perubahan nilai budaya organisasi. Sikap terhadap budaya

⁶¹ Dezonda R. Pattipawae, "Penerapan Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja dan Prinsip-Prinsip Organisasi Budaya Kerja Pemerintah dengan Baik dan Benar," *Jurnal Sasi* 17 No.3 (2018): 31–33.

⁶² Pattipawae.

⁶³ Pattipawae.

⁶⁴ Pattipawae.

organisasi menjadi lebih bermakna dalam mempercepat atau memperlambat kemampuan adaptif ini. Apabila pegawai memiliki nilai individual yang bertentangan dengan budaya organisasi, hal ini menunjukkan tingkat efeksi yang rendah, demikian pula sebaliknya.

Dalam hal ini harus ada fakta yang jelas bagaimana sikap pegawai terhadap budaya organisasi yang berlaku. Kalau pegawai menunjukkan sikap yang baik terhadap budaya organisasi, maka diprediksikan akan mudah terbentuk perilaku sosial organisasi. Faktor kepuasan kerja pegawai merupakan faktor yang sangat penting dalam menampilkan perilaku sosial organisasi. Pegawai yang merasa seperti bekerja di rumah sendiri, dipercaya dan merasa berharga, akan melakukan sesuatu yang lebih dari yang sekadar diminta. Ini karena mereka akan merasa bekerja sambil bermain, mereka menikmati apa yang dikerjakan sehingga tidak merasa berat melakukan kerja ekstra karena hak dan martabatnya dihargai dan dinilai penting. Salah satu upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai adalah dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja. Rendahnya kinerja pegawai lebih banyak disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap kondisi kerja karena pegawai merasa pimpinan tidak memberi kepercayaan kepada pegawai, tidak ada keterlibatan pegawai dalam pembuatan keputusan, pemimpin berlaku tidak objektif dan tidak jujur pada pegawai, dan juga tidak memperhatikan kebutuhan-kebutuhan pegawai. Kepuasan kerja pegawai juga tidak terlepas dari iklim organisasi yang berlaku. Iklim

organisasi merupakan keadaan di tempat kerja baik fisik maupun non fisik yang mendukung pelaksanaan tugas dalam organisasi.

Apabila iklim organisasi tidak kondusif maka ketidakpuasan kerja akan terjadi, begitu juga sebaliknya, jika iklim organisasi kondusif maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Cara hidup tertentu yang memancarkan identitas tertentu dari suatu bangsa Suatu keseluruhan dari pola perilaku yang dikirim melalui kehidupan sosial, seni. Agama, kelembagaan, dan segala hasil kerja dan pemikiran manusia dari suatu kelompok manusia Keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar. Di perlukan waktu membiasakan diri dengan pola pikir, pola rasa dan pola tindak baru yang dapat melahirkan aparatur negara yang berkarakter mulia yang menjunjung tinggi nilai amanah, profesional, antusias, bertanggung jawab, kreatif, disiplin dan peduli.⁶⁵

Proses pengembangan budaya kerja dimulai dari kesepakatan atas nilai-nilai yang diyakini sebagai pilihan acuan. Nilai nilai ini selanjutnya diinternalisasikan dalam setiap Sumber Daya Manusia aparatur negara dan diterapkan dalam aktivitas tugas dan dinamika organisasi. Sasaran jangka pendek dan menengah pengembangan budaya kerja adalah menumbuh kembangkan nilai-nilai moral dan budaya kerja produktif, memperbaiki persepsi, pola pikir dan perilaku aparatur negara yang menyimpang, meningkatkan kinerja aparatur negara

⁶⁵ Pattipawae.

melalui kelompok-kelompok kerja dan forum-forum profesi dan memperbaiki citra aparatur negara.⁶⁶

Pengalaman upaya mengembangkan budaya kerja organisasi pemerintah selama ini menunjukkan bahwa peningkatan dari atas ke bawah yang sifatnya indoktrinasi berujung pada ketidak berhasilan. Kita telah begitu terpola dengan kebiasaan lama yang sangat mengakar sehingga upaya perubahan yang dilakukan dengan setengah hati tidak akan mampu menghasilkan apapun, kecuali munculnya akumulasi kekecewaan yang berujung pada keputusasaan masyarakat yang kita layani. Aparatur negara memainkan peran yang multidimensional. Peran itu tidak akan mampu dimainkan tanpa terus belajar meningkatkan kompetensinya. Sebagai makhluk pembelajar yang mengikuti perkembangan pengetahuan dan teknologi dalam bidang tugasnya akan dapat berkinerja secara produktif. Strategi Penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja melalui pengucapan yang dilakukan pada acara penting seperti upacara, pelantikan dan kunjungan pejabat dari tingkat nasional maupun wilayah. Melalui pengucapan ini merupakan secara langsung diterapkan dalam hati sebagai pedoman dalam menjalankan sebagai abdi Negara Kementerian Agama Republik Indonesia.

f. Faktor Pendukung 5 (lima) Nilai Budaya Kerja

Budaya kerja juga merupakan salah satu faktor pendukung terlaksananya aktivitas organisasi/instansi secara efektif dan efisien. Selain itu, budaya kerja juga berperan sebagai faktor pendorong keberhasilan suatu organisasi/instansi

⁶⁶ Pattipawae.

untuk mencapai sasaran suatu organisasi tersebut.⁶⁷ Namun pada realitanya, dalam mencapai hasil yang baik dan berkualitas, serta sesuai dengan keinginan atau sasaran dari organisasi itu sendiri tidaklah gampang. Masih banyak masalah yang terjadi seperti kedisiplinan, tanggung jawab, semangat kerja, bahkan kerjasama antara kepala madrasah, kepala tata usaha, guru dan staff dalam memenuhi sasaean suatu organisasi atau madrasah itu sendiri. Masalah-masalah tersebut termasuk ke dalam kualitas kerja, kualitas kerja itu sendiri sangat erat hubungannya dengan budaya kerja. Untuk menciptakan suasana kerja yang berorientasi pada efektivitas kerja dan produktivitas yang tinggi melalui pengembangan budaya kerja ini sangat penting dalam mempengaruhi kualitas dan produktivitas para guru dan staaf yang ada di madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau secara keseluruhan dibawah bimbingan dan arahan kepala madrasah dan kepala tata usaha.

g. Fungsi Manajerial Kepala Madrasah untuk 5 (lima) Nilai Budaya Kerja

a). Pada dasarnya, fungsi manajemen dibagi menjadi empat, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan

⁶⁷ Tinneke Yullyandani Nurdin, “Implementasi 5 (Lima) Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung,” November 6, 2014.

untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha agar dapat mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Menilai pelaksanaan dengan sasaran-sasaran, menetapkan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif dimana diperlukan. Sebagaimana yang dikutip Muhammad Ismail Yusanto, Mockle mendefinisikan pengawasan sebagai suatu upaya sistematis untuk menetapkan standar prestasi kerja dengan tujuan perencanaan untuk mendesain sistem umpan balik informasi; untuk membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standar

yang telah ditetapkan itu; menentukan apakah ada penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut; dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumberdaya perusahaan telah digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien guna tercapainya tujuan perusahaan. Kepala madrasah sebagai top leader merupakan contoh untuk bawahannya apabila kepala madrasah sudah menerapkan budaya kerja yang ada diwilayah kerjanya secara otomatis guru,staff mengikuti budaya itu untuk menjadi kebiasaan dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari.

b). Unsur-Unsur Manajemen

Setiap lembaga pendidikan memiliki unsure-unsur untuk membuat sistem mnajerial yang baik. Unsur-unsur inilah yang disebut unsur manajemen. Jika salah satu diantaranya tidak maksimal atau tidak ada, maka akan berimbas dengan berkurangnya usaha untuk mencapai sasaran perusahaan, organisasi, maupun lembaga pendidikan. Unsur manajemen tersebut diantaranya sebagai berikut:

1. Manusia (*Human*)

Dalam manajemen, faktor manusia ialah yang paling menentukan. Untuk mencapai sasaran manusia yang melakukan proses dan manusia pula yang membuat sasaran. Tanpa adanya human maka tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya human ialah makhluk kerja.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Jumlah uang yang beredar dalam perusahaan dapat diukur dari besar-kecilnya hasil kegiatan. Oleh karena itu uang

merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai sasaran karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi, hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan⁶⁸

3. Bahan (*Materials*)

Material terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Untuk mencapai hasil yang lebih baik, dalam dunia usaha selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang diinginkan sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan.⁶⁹

4. Mesin (*Machines*)

Dalam kegiatan perusahaan mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.⁷⁰

5. Metode (*Methods*)

Metode-metode kerja diperlukan dalam pelaksanaan kerja. Tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya suatu pekerjaan. Suatu metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan dari sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat, orang yang melaksanakan tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya

⁶⁸ Sulasmi, *Manajemen dan Kepemimpinan*.

⁶⁹ Sulasmi.

⁷⁰ Sulasmi.

tidak akan memuaskan meskipun metodenya baik. Dengan demikian manusia itu sendiri tetap peran utama dalam manajemen.⁷¹

6. Pasar (*Market*)

Sebab proses produksi barang akan berhenti bila barang yang diproduksi tidak laku, maka memasarkan produk tentu sangat penting. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, menyebarkan hasil produksi merupakan faktor yang menentukan dalam perusahaan dalam arti penguasaan pasar. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.⁷²

Dalam aplikasi unsur- unsur dan fungsi manajemen menjadi hal mutlak dalam melakukan suatu kegiatan karena sebagai penentu arah perusahaan, organisasi maupun lembaga pendidikan dalam melakukan kegiatan tersebut. Selain itu, unsur – unsur dan fungsi manajemen harus selaras karena untuk menentukan bagusnya kinerja suatu perusahaan, organisasi maupun lembaga pendidikan ada keselarasan antara unsur dan fungsi manajemen yang ditetapkan.

6. Kinerja Guru

Kinerja diartikan ialah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi yaitu kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas lainnya. Kinerja ialah fungsi pengetahuan, keahlian, kemampuan dan motivasi mengarahkan pada perilaku yang ditentukan seperti tanggung jawab pekerjaan moral. Kinerja pada tingkat keberhasilan seorang pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan, faktor yang

⁷¹ Sulasmi.

⁷² Sulasmi.

menentukan tingkat kerja (prestasi kerja) seorang pegawai, diantaranya ialah penilaian kinerja. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan, penilaian kinerja kegiatan yang dilakukan manajemen penilaian untuk menilai kinerja pegawai dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu.⁷³

Kinerja (prestasi kerja) ialah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.⁷⁴ Menurut Mathis dan Jackson kinerja pada dasarnya ialah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai ialah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif.⁷⁵ Kinerja ialah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.⁷⁶

Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Smith dalam Mulyasa menyatakan bahwa kinerja ialah “.....*output drive from processes, human or*

⁷³ Ifnaldi Jumira Warlizasusi, *Kepemimpinan Transformatif Perguruan Tinggi* (Jambi: Penerbit Buku Literasiologi, 2019).

⁷⁴ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001).

⁷⁵ L.Robert and Jhon H.Jackson Mathis, “*Human Resource Management*,” Tenth. Edition. South Western: By.Homson Collection, 2006.

⁷⁶ B Cushway, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2002).

otherwise". Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja dapat dilihat dari beberapa kriteria sebagai berikut :

- a. Karakteristik individu.
- b. Proses.
- c. Hasil.
- d. Kombinasi antara karakter individu, proses, dan hasil.⁷⁷

Kinerja atau performance dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja. Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan pegawainya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan.⁷⁸

Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi

⁷⁷ Tri Ratna Dewi, "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru," *Jurnal Tarbiyah Al-Awlad PGMI STKIP OKU Timur Sumsel IX Edisi 1 (2019): 102.*

⁷⁸ Mulyasa E, *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya. 2005. hl 136

menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.⁷⁹

Pendidikan merupakan esensi program berkelanjutan dalam pembangunan dan pengembangan Sumber Daya Manusia. Salah satu aktualisasi suksesnya program berkelanjutan tersebut dapat diukur melalui kinerja guru. Kinerja yang dimaksud adalah kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai guru profesional. Di antara kewajiban-kewajibannya adalah (1) Lebih matang dalam merencanakan pembelajaran, (2) Melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, (3) Menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.⁸⁰

Kinerja guru ialah persepsi guru terhadap prestasi kerja guru yang berkaitan dengan kualitas kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan prakarsa. Kompensasi yang diberikan kepada guru sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja, dan hasil kerja.⁸¹ Kinerja guru ialah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan pekerjaan atau pekerjaannya. Kinerja guru akan menjadi optimal, bila diintegrasikan dengan komponen madrasah, baik kepemimpinan kepala madrasah, budaya organisasi, motivasi kerja guru, dan pegawai maupun anak didik. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya, yaitu: kepemimpinan kepala madrasah, fasilitas kerja, harapan-harapan, dan

⁷⁹ Melanda, "Analisis Disiplin Kerja, Budaya Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Jember."

⁸⁰ Ronal Noldi Saugadi, "Efektivitas Kinerja Guru Bersertifikasi, Program Studi Teknologi Pendidikan," *Jurnal Tolis Ilmiah Universitas Madako Tolitoli* 2 Nomor :1 (2020): 34.

⁸¹ Ahmad Zubair, "Manajemen Peningkatan Kinerja Guru, Prodi MAP FKIP Unib," *Manajer Pendidikan* 11 Nomor 4 (2018): 305.

kepercayaan personalia madrasah.⁸² Dengan demikian, nampaklah bahwa kepemimpinan kepala madrasah akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru. Dengan kata lain, kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru. Dengan kata lain, kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar yang memiliki keahlian mendidik peserta didik dalam rangka pembinaan peserta didik untuk tercapai tujuan pendidikan. Kinerja guru dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai dalam kegiatan pembelajaran telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.⁸³

7. Standar Kinerja Guru

Standar Kinerja merupakan elemen penting dan sering di lupakan dalam proses review kinerja. Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan dari pekerjaan sehingga harus dipahami pekerjaan. Standar kinerja merupakan tolak ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif. Standar kinerja harus dihubungkan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan. Standar kinerja merupakan persyaratan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan dilakukan secara efektif. Standar kinerja dipakai apabila tidak mungkin menetapkan target berdasarkan waktu. Pekerja juga harus tahu seperti apa wujud

⁸² Askini Khairunissa, “*Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Darunnajat Bumiayu Brebes*” (Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2017).

⁸³ Lailatussaadah, “*Upaya Peningkatan Kinerja Guru,*” *Jurnal Intelektualita Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry* 3 Nomor 1 (2015): 23.

kinerja yang baik.⁸⁴ Sedangkan standar kinerja merupakan patokan atau rujukan yang dijadikan dasar oleh manajer untuk mengukur kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai.⁸⁵ Standar kinerja yang efektif didasarkan pada pekerjaan yang tersedia, dipahami, disetujui, spesifik dan terukur, berorientasi waktu, tertulis, dan terbuka untuk berubah.

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan perbandingan terhadap apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan, atau kualitas kinerja adalah wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut, sering kali kinerja guru dihadapkan pada berbagai hambatan/kendala sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan bentuk kinerja yang kurang efektif. Dengan kata lain, standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan.

Menurut *Ivancevich* yang dikutip oleh Tim Penyusun Bahan ajar/ Modul PLPG, patokan tersebut meliputi:

1. Hasil, mengacu pada ukuran output utama organisasi.
2. Efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi.
3. Kepuasan mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya.
4. Keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.⁸⁶

Berkenaan dengan standar kinerja guru Piet A. Sahertian menjelaskan bahwa, standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam

⁸⁴ Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru* (Yogyakarta: Penerbit Ar-Ruzz Media, 2013).

⁸⁵ Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Yogyakarta: Sukses Offset, 2013).

⁸⁶ Tim Penyusun Bahan Ajar, “*Modul PLPG, Modul Paedagogik*” (Banjarmasin, 2013).

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.⁸⁷

Standar kinerja guru menurut *The National Council For Accreditation Of*

Teacher Education, diantaranya:

Standar 1 : Knowledge, Skill, and Dispositions

Standar 2 : Assesment System and Unit Evaluation

Standar 3 : Field experience and clinica practice

Standar 4 : Diversity

Standar 5 : faculty qualification, performance, a nd development

Standar 6 : unit governance and resources.⁸⁸

Indikator di atas menunjukkan bahwa standar kinerja guru merupakan suatu bentuk kualitas atau patokan yang menunjukkan adanya jumlah dan mutu kerja yang harus dihasilkan guru meliputi: pengetahuan, keterampilan, system penempatan dan unit variasi pengalaman, kemampuan praktis, kualifikasi, hasil pekerjaan, dan pengembangan.

Menurut Locke and Lathan, dalam Supardi, kinerja seseorang ditentukan oleh beberapa bidang sebagai berikut:

- (a) Kemampuan (ability), (b) kometmen (commitment), (c) umpan balik (feedback), (d) kompleksitas tugas (task complexity), (e) kondisi yang menghambat (situational constraint), (f) tantangan (challenge), (g) tujuan (goal), (h) fasilitas, keakuratan dirinya (self-fficacy), (i) arah (direction, usaha (effort), (j) daya tahan/ketekunan (persistence), (k) strategi khusus dalam menghadapi tugas (task specific strategies).⁸⁹

Sejalan dengan apa yang dikatakan Mitchell dalam Muwahid Shulhan menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu : “ *Quality of work* (kualitas kerja), *Promptness* (ketepatan dan kecepatan kerja), *Initiative* (inisiatif),

⁸⁷ Ajar.

⁸⁸ Supardi, *Kinerja Guru* (Raja Ggrafindo Persada, 2013).

⁸⁹ Supardi.

Capability (kemampuan), and *Communication* (komunikasi).⁹⁰ Sedangkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen . Dalam Pasal 35 di sebutkan bahwa beban kerja guru mencakup kegiatan pokok, yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan.⁹¹ Kelima Aspek tersebut dijadikan standar dan tolak ukur oleh peneliti dalam menilai kinerja guru.

Definisi standar kinerja guru diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa standar kinerja adalah merupakan tolak ukur bagi suatu perbandingan antara yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan atau ditargetkan sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang dipercayakan kepadanya dengan penerapannya terhadap 5 (lima) nilai budaya tersebut. Prinsip dalam remunerasi adalah pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai didasarkan kepada jabatan dan kelas jabatan. Sistem remunerasi Pegawai Negeri Sipil harus berpegang pada merit system, yaitu penetapan besarnya tunjangan kinerja harus berbasis kinerja, bobot pekerjaan dan peringkat (*grade*) masing-masing jabatan.

Ada tiga unsur penilaian agar pegawai dapat menerima tunjangan kinerja yaitu berdasarkan absensi elektronik atau kehadiran kinerja atau capaian kinerja dan disiplin pegawai.⁹² Menurut Sadjan, nilai dan kelas suatu jabatan digunakan untuk menentukan besaran gaji yang adil dan layak selaras dengan beban kerja

⁹⁰ Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Yogyakarta: Sukses Offset, 2013).

⁹¹ Tim Redaksi Nuansa Aulia, "*Himpunan Perundang-Undangan Republik Indonesia Tentang Guru dan Dosen*" (Bandung: Nuansa Aulia, 2006).

⁹² Sadjan Direktur Pengelolaan Media Publik (PMP)., "*Direktorat Jenderal Informasi dan Komunikasi Publik (IKP) Kementerian Komunikasi dan Informasi (Kominfo) Pada Acara Sosialisasi Tunjangan Kinerja Pegawai di Auditorium Ditjen IKP. Senin, 13 Januari,*" 2014.

dan tanggung jawab jabatan tersebut. “Nilai dan kelas suatu jabatan diperoleh atau ditetapkan melalui proses yang disebut evaluasi jabatan yang akan digunakan dalam pemberian tunjangan.”⁹³

Tunjangan kinerja pegawai ialah tunjangan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan pencapaian kinerja dari masing-masing pegawai. Pegawai itu akan menerima tunjangan full apabila tugasnya dapat diselesaikan secara menyeluruh. Kalau pekerjaannya dilaksanakan tidak secara menyeluruh tentunya tunjangan yang didapatkannya akan fulltuatif. Bisa turun, bias naik. Jadi tunjangan kinerja itu tidak semata-mata diberikan bulat setiap bulannya, namun ada itung-itungannya. Oleh karena itu prinsip yang harus dipahami bersama adalah tunjangan kinerja itu setiap bulan bisa naik, bisa turun. Seraya menambahkan naiknya tunjangan itu tidak akan melebihi plafon dan bisa turun sesuai kinerja yang dilakukan pegawai.⁹⁴

Tunjangan Kinerja ialah tunjangan yang diberikan kepada pegawai di lingkungan Kementerian Agama yang pelaksanaannya sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor: 130 Tahun 2018 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di lingkungan Kementerian Agama.⁹⁵ Tunjangan kinerja ini melekat dengan tugas-tugas seluruh jabatan yang dimiliki oleh pegawai negeri sipil yang pada dasarnya memiliki jabatan. Ada dua pengelompokan besar jabatan yakni : Jabatan Fungsional Umum dan Jabatan Fungsional Tertentu. Jabatan Fungsional Umum itu adalah mereka Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas-tugas, misalnya :

⁹³ (PMP).

⁹⁴ (PMP).

⁹⁵ Peraturan Menteri Agama, “BAB I Ketentuan Umum Pasal 1 Ayat 1,” Pub. L. No. Nomor : 11, BAB 1 (2019).

dibidang administrasi umum seperti Tata Usaha, surat menyurat dan sebagainya. Jabatan Fungsional Tertentu adalah Jabatan Fungsional yang memiliki spesifikasi tugas tersendiri, seperti : penyuluh, penghulu, pranata computer, pranata humas, pustakawan, arsiparis, monitoring frekuensi PPNS dan lain sebagainya.

Semua tugas itu harus ada hitam diatas putih atau pembuktian setiap dalam pelaksanaan tugasnya ada pencatatan pekerjaan pegawai yang bersangkutan. Sadjan mengingatkan kepada para pegawai yang hanya absen pada pagi hari, kemudian pulang tanpa mengerjakan tugas-tugas utamanya, lalu pada sore kembali datang hanya untuk absen pulang. Dan ini tunjangan kinerjanya dipotong karena tidak menjalankan tugasnya. Jadi pegawai dapat memahami hak dan kewajibannya masing-masing dalam pelaksanaan pencapaian kinerja.⁹⁶

B. Penelitian Relevan

Skripsi judul “Implementasi Lima (5) Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kualitas Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 5 Jombang” ini ditulis oleh, Vinda Agustina, NIM. 932110715, Pendidikan Agama Islam, Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK). Kata Kunci: Implementasi, Lima Budaya Kerja Kementerian Agama, Kualitas Madrasah.

1. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh sebuah fenomena bahwa budaya kerja dapat mencerminkan citra madrasah dan mempengaruhi produktivitas kerja. Penerapan budaya kerja yang baik akan mencerminkan citra yang bagus,

⁹⁶ Sadjan Direktur Pengelolaan Media Publik (PMP)., “*Direktorat Jenderal Informasi dan Komunikasi Publik (IKIP) Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo) Pada Acara Sosialisasi Tunjangan Kinerja Pegawai di Auditorium Ditjen IKP, Senin 13 Januari*” (Jakarta, 2014).

sehingga dapat dikatakan lembaga tersebut berkualitas. Menyadari pentingnya peran budaya kerja, maka Menteri Agama mengeluarkan lima nilai budaya kerja yang wajib diimplementasikan oleh seluruh aparatur Kementerian Agama mulai dari pegawai sampai pada lembaga pendidikan yang dinaungi. Lima nilai budaya kerja tersebut meliputi, Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan. Fokus penelitian dalam penelitian ini adalah: 1) Bagaimana budaya kerja di MTs. Negeri 5 Jombang?, 2) Bagaimana implementasi lima budaya kerja Kementerian Agama di MTs. Negeri 5 Jombang?, dan 3) Bagaimana dampak positif implementasi lima budaya kerja Kementerian Agama terhadap kualitas MTs. Negeri 5 Jombang?. Adapun tujuan penelitian ini yaitu: 1) Untuk mengetahui budaya kerja yang dimiliki MTsN 5 Jombang, 2) Untuk mengetahui penerapan lima budaya kerja Kementerian Agama di MTs Negeri 5 Jombang, dan 3) Untuk mengetahui dampak positif implementasi lima budaya kerja Kementerian Agama terhadap kualitas MTs. Negeri 5 Jombang. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian yaitu studi kasus. Lokasi penelitian yang dipilih adalah MTs. Negeri 5 Jombang. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi terkait fokus penelitian. Analisis data yang digunakan adalah sebagaimana tahapan yang dijelaskan oleh Creswell yaitu, mengolah dan mempersiapkan data, memahami catatan secara keseluruhan, men-coding data, menerapkan proses coding, menyajikan kembali, dan menginterpretasi data. Pengecekan keabsahan data

menggunakan triangulasi sumber dan ketekunan pengamatan. Hasil penelitian dan pembahasan dalam penelitian ini yaitu:

- 1).Budaya kerja yang dimiliki MTs. Negeri 5 Jombang adalah Kedisiplinan, Keteladanan, Inovatif dan Kreatif, serta Tanggung Jawab dalam melaksanakan tugas.
- 2).Implementasi lima budaya kerja Kementerian Agama di MTs. Negeri 5 Jombang meliputi, Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan.
- 3).Dampak positif implementasi lima budaya kerja Kementerian Agama terhadap kualitas MTs. Negeri 5 Jombang meliputi, peningkatan prestasi yang diperoleh guru maupun peserta didik, inovasi dalam program madrasah, dan kelengkapan sarana-prasarana madrasah.⁹⁷

Skripsi judul “Implementasi Lima (5) Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia Di Balai Pendidikan Dan Pelatihan Keagamaan Bandung” ini ditulis oleh, Tinneke Yullyandani Nurdin, NIM. 1158010313, Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Jati Bandung.

2. Menteri Agama mengeluarkan lima nilai budaya kerja pada tanggal 6 November 2014 dengan tujuan meningkatkan kinerja seluruh pegawai Kementerian Agama, maka Balai Diklat Keagamaan Bandung juga harus menerapkan lima nilai budaya kerja tersebut. Namun dalam LAKIP Balai

⁹⁷ Vinda Agustina, “Implementasi 5 (Lima) Budaya Kerja Kementerian Agama dalam Meningkatkan Kualitas Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTs.N) 5 Jombang,” April 8, 2019.

Diklat Keagamaan Bandung, termuat beberapa target yang tidak tercapai dikarenakan beberapa persoalan yang terjadi, misalnya: Belum tercapainya serapan anggaran dimana targetnya adalah 95% dan tercapai 93%, sasaran lain yang belum sesuai target adalah rata-rata kinerja pegawai dimana target 87% dan tercapai 85%. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi lima nilai budaya kerja Kementerian Agama RI di Balai Diklat Keagamaan Bandung. Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan informasi kepada masyarakat tentang pengimplementasian lima nilai budaya kerja Kementerian Agama yang dilaksanakan di Balai Diklat Keagamaan Bandung. Peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif dan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama sudah diimplementasikan di Balai Diklat Keagamaan Bandung, namun masih belum maksimal dikarenakan masih terdapat beberapa aspek, yaitu dalam segi sumberdaya manusia dan disposisi yang masih harus diperbaiki lagi.⁹⁸

Skripsi judul “ Peran Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Kabupaten Bantul Dalam Optimalisasi Sistem Pelayanan” ini ditulis oleh, Amirul Amin, NIM. 15490021, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

3. Latar belakang penelitian ini, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul adalah salah satu instansi yang mempunyai fungsi sebagai pelayanan public

⁹⁸Nurdin, “Implementasi 5 (Lima) Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung.”

khususnya dalam urusan agama, kemudian ada budaya kerja yaitu lima nilai budaya kerja yang diharapkan mampu mengoptimalkan sistem pelayanan .

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Teknik yang digunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisa data dilakukan dengan cara transkrip hasil wawancara, melakukan komparasi data observasi dan dokumentasi hasil wawancara, penyajian data, penyajian data, dan menarik kesimpulan.

Hasil penelitian menemukan: (1) Sistem Pelayanan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul adalah menggunakan Sistem PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu). Dimana system PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu) ini merupakan system yang pertama kali yang diterapkan di Kementerian Agama Kabupaten Bantul untuk seluruh wilayah di Daerah Istimewa Yogyakarta. PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu). (2) Upaya Optimalisasi Sistem Pelayanan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul salah satunya adalah dengan menerapkan lima nilai budaya kerja yang berada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul. (3) Bagaimana hasil lima nilai budaya kerja bagi Optimalisasi Sistem Pelayanan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul adalah sangat besar, karena dengan adanya peran lima nilai budaya kerja, semua akan tersusun dan optimal sesuai dengan perkembangan zaman.

Kata kunci: Budaya kerja, Pelayanan public, Kementerian Agama Bantul.⁹⁹

⁹⁹ Amirul Amin, “*Peran 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Kabupaten Bantul dalam Optimalisasi Sistem Pelayanan,*” March 30, 2020.

Tesis Judul “Implementasi 5 Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Seksi Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Barat”, ini di tulis oleh Heri Mulyadi NPM. 1422030031 Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Bandar Lampung.

4. Budaya kerja, merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan (*habituating process*) pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik. Demikian pula pada lingkungan institusi, bentuk budaya kerja yang tumbuh dan berkembang akan mempengaruhi kinerja anggota organisasi yang ada di dalamnya. Kementerian Agama seharusnya telah memahami prinsip sebagaimana tuntunan agama tentang etos kerja, namun pada seksi pendidikan Agama dan Keagamaan Islam Kementerian Agama Lampung Barat masih berbagai kekurangan dari sisi kinerja. Seperti evaluasi yang dilakukan oleh pihak institusi masih sekitar 70% kinerja yang diperoleh dari perencanaan yang dibuat. Dari sisi penyelesaian tugas masih sering terjadi penumpukan beberapa job yang seharusnya selesai dengan berbagai bentuk cara/inovasi. Inilah yang melatar belakangi penulis tertarik untuk melakukan penelitian. Dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut: bagaimanakah implementasi 5 (lima) budaya kerja Kementerian Agama dalam meningkatkan kinerja pegawai seksi pendidikan Islam Kementerian Agama Kabupaten Lampung Barat?. Adapun tujuan dari

penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan 5 (lima) budaya kerja Kementerian Agama dalam meningkatkan kinerja pegawai seksi pendidikan Islam Kementerian Agama Kabupaten Lampung Barat. Untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut, penulis melakukan penelitian Kualitatif. Pengumpulan data dengan cara Observasi, Wawancara, dan studi Dokumentasi. Setelah data terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan pola pikir yang penulis gunakan pada penulisan tesis ini adalah pola induktif, yaitu cara berfikir yang diawali dari fakta-fakta khusus, fenomena kongkret kemudian digeneralisasi menjadi sifat umum. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan 5 (lima) budaya kerja Kementerian Agama mampu meningkatkan kinerja pegawai seksi pendidikan islam kementerian Agama Kabupaten Lampung Barat, berupa Integritas : mengutamakan tugas yang diberikan, peningkatan rasa memiliki, pengembangan sikap loyalisme terhadap pimpinan, karyawan lain maupun binaan. Professional, penyelesaian tugas dengan baik dan rapi, bekerja dengan ikhlas dan tanpa di ikuti dengan tuntutan. Inovasi, memacu gerakan baru dalam bekerja yang dinamis dan menyesuaikan perkembangan zaman, seperti penggunaan teknologi dalam setiap pekerjaan. Tanggungjawab menyelesaikan tugas tepat waktu dan melaporkan secara berkala dan Keteladanan mencontoh dari pengalaman yang terbaik dan memberikan contoh bersikap sebagai mana yang dituangkan dalam lima budaya kerja kementerian agama, seperti

melaksanakan aturan terlebih dahulu sebelum memberlakukan secara umum di lingkungan maupun terhadap binaan.¹⁰⁰

Menurut penulis penelitian ini ada kemiripan dengan peneliti terdahulu yaitu dengan judul “Implementasi Lima (5) Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kualitas Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTs.N) 5 Jombang” Skripsi ini ditulis oleh, Vinda Agustina. Sedangkan peneliti dalam penelitian ini menitik beratkan pada Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kendala dalam Penerapan 5(lima) Nilai Budaya Kerja untuk Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau.

¹⁰⁰ Heri Mulyadi Intan, “*Implementasi 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Islam Kantor Kementerian Agama Lampung Barat*” (Raden Intan, 2016).

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penerapan 5 (lima) Budaya Kerja, untuk Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau. Penelitian Kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan berdasarkan paradigma, strategi dan implementasi model secara kualitatif. Perspektif, strategi dan model yang dikembangkan sangat beragam. Sebab itu, tidak mengherankan jika terdapat anggapan bahwa, *Qualitative research is many thing to many people* (Denzin dan Lincoln).

Penelitian kualitatif, kehadiran peneliti di lapangan mutlak diperlukan. Peranan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai pengamat partisipan bahwa: Pengumpulan datanya dengan menggunakan teknik observasi berperan serta (partisipan observation), yaitu peneliti bertindak sebagai pengamat partisipan serta kehadiran peneliti di lokasi penelitian diketahui statusnya oleh subjek atau informan. Peneliti di lapangan berkedudukan sebagai pengamat partisipan, sehingga peneliti lebih leluasa dalam mengambil dan menyimpulkan data yang ada di lapangan.¹⁰¹

¹⁰¹ Hasaini Usman dan Purnama Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003).

Meskipun demikian, berbagai bentuk penelitian yang diorientasikan pada metodologi kualitatif memiliki beberapa kesamaan. Secara umum dalam penelitian kualitatif terdapat hal-hal berikut :

- a. Data disikapi sebagai data verbal atau sebagai sesuatu yang dapat ditransposisikan sebagai data verbal.
- b. Diorientasikan pada pemahaman makna baik itu merujuk pada ciri, hubungan sistematis, konsepsi, nilai, kaidah dan abstraksi formulasi pemahaman.
- c. Mengutamakan hubungan secara langsung antara peneliti dengan hal yang diteliti.
- d. Mengutamakan peran peneliti sebagai instrumen kunci.¹⁰² Istilah penelitian kualitatif dimaksud sebagai jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lain.

Jika ditinjau dari segi tempat penelitian, penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*field research*), karena peneliti langsung menggali data dilapangan, yaitu Kepala Madrasah sebagai pemimpin, Kepala Urusan Tata Usaha, Staff dan Tenaga Pendidik atau guru. Disamping itu peneliti bersifat kualitatif yaitu penelitian yang prosedurnya menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati.¹⁰³

Pendekatan penelitian menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif. Metode deskriptif kualitatif pada hakikatnya adalah mengamati orang dalam kehidupan sehari-hari dalam situasi wajar, berinteraksi bersama mereka,

¹⁰² Basrowi dan Suwandi, *Penelitian Kualitatif* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001).

¹⁰³ Lexy.J. Moelong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Penerbit Rosdakarya, 2002).

melakukan wawancara serta berusaha memaknai bahasa, kebiasaan dan perilaku yang berhubungan dengan focus penelitian.¹⁰⁴

B. Waktu dan Tempat Penelitian

1. Waktu Penelitian

Waktu pelaksanaan penelitian ini dilaksanakan selama lebih kurang tiga bulan.

2. Tempat di mana peneliti mengambil data yang akan diteliti berdasarkan pertimbangan tertentu (khususnya jarak tempuh) yang dapat mewakili secara representatif judul dalam masalah penelitian yang dalam hal ini dilaksanakan pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau. Di tempat inilah peneliti memfokuskan penelitian tentang Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penerapan 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja, untuk Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau.

C. Sumber Data

Sumber data, yaitu sumber dari mana data itu diperoleh. Oleh karena itu untuk mendapatkan data yang relevan dengan permasalahan ini data yang diambil meliputi sumber data sekunder. Sumber data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya.¹⁰⁵

Sumber data primer dalam penelitian ini yaitu Kepala, Kepala Urusan Tata Usaha, Guru dan Staff di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau.

¹⁰⁴ Lexy.J. Moelong.

¹⁰⁵ Marzuki, *Metedologi Riset* (Yogyakarta: BPFE:UII, 2002).

Sedangkan sumber data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti, misalnya dari biro statistic, majalah, keterangan-keterangan atau publikasi.¹⁰⁶ Sumber data sekunder dalam penelitian ini yaitu berupa data-data tertulis, seperti data kepala, Guru dan staff di Madrasah, srtuktur organisasi, daftar inventaris dan buku-buku penunjang.

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk dapat memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa metode, yaitu :

1. Observasi

Observasi yaitu melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan.¹⁰⁷ Observasi merupakan bagian yang sangat penting dalam penelitian kualitatif. Dengan observasi, peneliti dapat mendokumentasikan dan merefleksi secara sistematis terhadap kegiatan dan interaksi subjek penelitian (Burn, 1990:80). Semua yang dilihat dan didengar asalkan sesuai dengan tema penelitian, semuanya dicatat dalam kegiatan observasi yang terencana secara fleksibel dan terbuka.¹⁰⁸

Metode ini penulis gunakan untuk mengumpul data-data dilapangan dengan jalan menjadi partisipan langsung di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau untuk mengetahui kendala dan dampak positif dalam penerapan 5

¹⁰⁶ Marzuki.

¹⁰⁷ Riduwan, *Belajar Mudah Peneliti untuk Guru dan Karyawan dan Peneliti Pemula* (Bandung: Al. Fabela, 2009).

¹⁰⁸ Basrowi and Suwandi, *Penelitian Kualitatif*, (Rineka Cipta, 2008).

(lima) Nilai Budaya Kerja, untuk Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah Tasanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau.

Dalam observasi ini, ada beberapa data yang dibutuhkan peneliti yaitu : Interaksi yang ada pada Kepala Madrasah sebagai pimpinan, kepala urusan tata usaha, staff dan guru, seperti : melihat kegiatan Guru, Staff dalam pelayanan, data Kepala, madrasah, Kepala urusan Tata Usaha, Staff dan Tenaga honorer, kendala dan tanggapan staff, guru dalam penerapan 5 (lima) Nilai Budaya Kerja, untuk Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah. (Data Kepala sekolah, Kepala urusan Tata Usaha, Guru, Staff dan Tenaga Honorer terlampir).

2. Interview (Wawancara)

Interview adalah suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya.¹⁰⁹ Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interview) sebagai pengaju/pemberi pertanyaan dan yang diwawancarai (interview) sebagai pemberi jawaban atas pertanyaan itu.¹¹⁰ Maksud diadakan wawancara, metode interview ini peneliti gunakan untuk memperoleh informasi dengan jalan langsung kepada yang bersangkutan yaitu kepala madrasa, kepala urusan tata usaha, tenaga pendidik dan staff di madrasah serta seluruh sumber yang mendukung validitas data. Jadi metode wawancara langsung ini dapat digunakan untuk mencetak, melengkapi dan menyempurnakan data hasil observasi. Dalam interview tersebut, ada beberapa data yang diperoleh dari

¹⁰⁹ Riduwan, *Belajar Mudah Peneliti untuk Guru dan Karyawan dan Peneliti Pemula*.

¹¹⁰ Basrowi and Suwandi, *Penelitian Kualitatif*.

penelitian yang hanya didapat dari interview, melalui pedoman wawancara. (pedoman wawancara terlampir)

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, film documenter.¹¹¹ Metode ini merupakan cara pengumpulan data yang mendapatkan catatan-catatan urgen berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan diperoleh data yang akurat, sah dan bukanlah berdasarkan perkiraan. Metode ini hanya mengambil data yang sudah ada seperti indeks prestasi, jumlah anak, pendapatan, luas tanah jumlah penduduk dan sebagainya.¹¹² Metode dokumentasi adalah sebagai metode pengumpulan data yang memiliki posisi sangat penting dalam penelitian kualitatif. Dokumentasi kali ini ada beberapa data yang dibutuhkan dalam penelitian yaitu dokumentasi nama kepala, guru dan staff, alur kerja organisasi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau. (Foto wawancara dan pengucapan 5(lima) Nilai Budaya Kerja setiap apel terlampir).

E. Teknik Analisa Data

Analisa data merupakan usaha (proses) memilih, memilah, membuang, menggolongkan data untuk menjawab dua permasalahan pokok : (1) tema apa yang dapat ditemukan pada data-data ini, dan (2) seberapa jauh data-data ini dapat menyokong tema tersebut. Tripp (1996) mengurai mengenai analisi data secara

¹¹¹ Riduwan, *Belajar Mudah Peneliti untuk Guru dan Karyawan dan Peneliti Pemula*.

¹¹² Basrowi and Suwandi, *Penelitian Kualitatif*.

lebih jelas: analisis data merupakan proses mengurai (memecah) sesuatu kedalam bagian-bagiannya. Terdapat tiga langkah penting dalam analisis data: (1) Identifikasi apa yang ada dalam data. (2).Melihat pola-pola (3).Membuat interpretasi.¹¹³

Setelah data disusun sesuai tema, kemudian dianalisis, dan ditafsirkan hubungan antara fenomena yang satu dengan yang lain. Kesimpulan diambil berdasarkan analisis dan penafsiran. Kesimpulan mengandung implikasi dan saran untuk pengambilan kebijakan selanjutnya.¹¹⁴

Menurut Potton bahwa analisis data adalah proses pengatur urutan data mengorganisasikan kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian data. Sedangkan analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Biklen adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memisah-misahkan menjadi satuan yang dapat dikelola, menyintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.¹¹⁵ Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yang penarikan kesimpulannya dilakukan dengan cara deduktif.

F. Uji Keabsahan Data

Untuk keabsahan data yang didapat sehingga benar-benar sesuai dengan tujuan dan maksud penelitian, maka peneliti menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi data adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang

¹¹³ Basrowi and Suwandi.

¹¹⁴ Basrowi and Suwandi.

¹¹⁵ Lexy.J. Moelong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002).

diluar data tersebut untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding data tersebut (Moelong). Adapun triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi dengan sumber dan metode, yang berarti membandingkan dan mengecek derajat balik kepercayaan sesuatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif (Potton dalam Moelong). Hal ini dapat peneliti capai dengan jalan sebagai berikut:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
2. Membandingkan sebelum dan setelah penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja dengan kinerja guru disekolah.
3. Membandingkan kendala dan dampak positif dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja dengan kinerja guru yang sedang diteliti.

Teknik uji keabsahan lain yang digunakan oleh peneliti ialah perpanjangan keikutsertaan.

Menurut Moelong, perpanjangan keikutsertaan berarti peneliti tinggal di lapangan penelitian sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai. Dalam hal ini, peneliti memperpanjang atau menambah waktu wawancara dan observasi terhadap nara sumber.

BAB IV

DESKRIPSI LOKASI

TEMUAN PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi

Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Lubuklinggau mempunyai geografis yang strategis yaitu berada di tengah Kota Lubuklinggau yang dilewati oleh angkutan umum, dari pasar berdekatan dengan beberapa madrasah /sekolah lainnya (MAN 1 Lubuklinggau, SMA Negeri 3 Lubuklinggau, SMK. Negeri 1 Lubuklinggau) sehingga lulusannya akan lebih mudah melanjutkan pendidikannya ke madrasah/sekolah menengah yang dipilihnya. Seiring dengan peningkatan prestasi dibidang akademik maupun non akademik, maka dari tahun ke tahun banyak orang tua siswa yang berminat ingin mensekolahkan putra-putrinya kemadrasah ini, baik dari sekitar maupun kabupaten kota sekitarnya.

Ditinjau dari kelembagaan Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Lubuklinggau mempunyai tenaga akademik yang handal dalam pemikiran, memiliki manajemen yang kokoh yang mampu menggerakkan seluruh potensi untuk mengembangkan kreativitas civitas akademika, serta memiliki kemampuan antisipatif masa depan dan proaktif. Selain itu Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau memiliki pemimpin-pemimpin yang mampu jadikan seluruh potensi yang dimiliki menjadi kekuatan penggerak lembaga secara menyeluruh. Semenjak resmi beralih fungsi sebutan Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 kota Lubuklinggau madrasah ini telah mengalami 9 (Sembilan) masa kepemimpinan, yaitu:

Tabel 4.1 Kepemimpinan MTs. Negeri 1 Kota Lubuklinggau

NO	NAMA	MENJABAT
1	H. Muhammad Rasid, BA	Tahun 1980 s.d.1994
2	Achmad Bachtiar Arha S. Pd	Tahun 1994 s.d. 2000
3	Drs. Burlian. AR	Tahun 2000 s.d 2003
4	Fahrunrosi, M.Pd	Tahun 2003 s.d 2005
5	Drs. AH. Rahman	Tahun 2005 s.d 2007
6	Muhammad Abdu S. Pd.I	Tahun 2007 s.d. 2009
7	Drs. J. Ayuti Harun	Tahun 2009 s.d. 2014
8	Muslim, S.Ag, M.Pd	Tahun 2014 s.d 2018
9	Hedi Herdiana, M. Pd	Tahun 2018 s.d Skrg

Dibawah Kepemimpinan 9 (Sembilan) orang diatas, Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau menunjukkan peningkatan kualitasnya. Dan kita berharap dengan semakin bertambah usia, semakin mampu memberikan sumbangan yang terbaik bagi kemajuan Iptek yang didasari oleh kemantapan Imtaq. Namun demikian, kami menyadari bahwa tantangan dan tanggung jawab kami dalam dunia pendidikan kedepan tidak mudah sehingga kami harus senantiasa merapatkan barisan guna mempersiapkan diri menjadi bagian dari learning Community yang diperhitungkan dalam mengatarkan civitas akademika Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk menjadi semakin baik, berkualitas, dan memiliki keunggulan kompetitif dalam bidangnya.¹¹⁶

VISI: Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau sebagai lembaga pendidikan mengemban amanat untuk mencapai dan mendukung Visi

¹¹⁶ Hedi Herdiana, "Wawancara Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau" (2021).

dan Misi Pendidikan Nasional serta pendidikan di daerah masing-masing. Oleh karena itu Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau perlu memiliki Visi dan Misi madrasah yang dapat dijadikan arah kebijakan dalam mencapai tujuan pendidikan yang dicita-citakan, maka visi Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau adalah: Mewujudkan sumber daya manusia yang berakhlakul karimah dan berprestasi.

MISI:

1. Memperkuat pendidikan karakter melalui kegiatan keagamaan.
2. Melaksanakan program-program di bidang keagamaan.
3. Melaksanakan kegiatan pembelajaran tambahan.
4. Melaksaaakan kegiatan kegiatan ekstrakurikuler yang berbasis bakat dan minat.
5. Melaksanakan program khusus pengkajian dan pendalaman al-qur'an melalui kegiatan rumah tahfiz.

1. Keadaan Guru dan Pegawai

Untuk tenaga kependidikan (guru) di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau relatif memadai, meskipun masih mengalami kekurangan seperti Guru IPA, PKn, Seni Budaya, Penjaskes dan Guru Matematika. Khusus Guru bidang study Pendidikan Agama Islam (PAI) mengalami kelebihan. Untuk pegawai tata usaha relatif cukup. Untuk lebih jelasnya keadaan pegawai dapat dirincikan sebagai berikut :

a. Tabel 4.2 Data Tenaga Guru PNS

NO	Tenaga Guru	Orang
1	Guru Pendidikan Agama Islam	13
2	Guru Mata Pelajaran Umum	42
Jumlah		55

Tabel 4.3 Nama, Jenis dan Jabatan Guru PNS

NO	NAMA	L/P	JABATAN
1	2	3	4
1	Hedi Herdiana, S.Pd	L	Kepala
2	Sukardi, M.Pd	L	Wk. Kurikulum
3	Saipul Amri, S.Pd	L	Wk. Kesiswaan
4	Santi Mariami, M.Pd	P	Wk. Humas
5	Dra. Laisa Karlina	P	Wk. Saprass
6	Arinata, S.Pd.I	L	Wk.Lokasi II
7	Asyruddin, S.Pd	L	Pembina Asrama Tahfidz
8	Ernayati, S.Pd	P	Kepala Lab. Bahasa
9	Ety Kusuma, S.Pd	P	Kepala Perpustakaan
10	Dra. Artuti	P	Guru
11	Drs. Ahmat Sabri	L	Guru
12	Sobiana, S.Ag, S.Pd	P	Guru/Wali Kelas IX.4
13	Dra. Taufah	P	Guru/Wali Kelas IX.1
14	Effi Isfiati, S.Ag	P	Guru/Wali Kelas IX.9
15	Indrawati, S.Ag	P	Guru/Wali Kelas IX.10
16	Rusmiyati, S.Ag	P	Guru/Wali Kelas IX.VII.5
17	Dewi Kesuma , S.Ag	P	Guru/Wali Kelas VIII.1
18	Ardiansa, S.Pd	L	Guru Piket
19	Zulfikar Almarzam, S.Pd	L	Guru/Wali Kelas IX.3
20	Dra. Afni	P	Guru/Wali Kelas VII.2
21	Seppiyana, S.Ag	P	Guru/Pembina UKS
22	Pertiwi, M.Pd	P	Guru
23	Marbiah, M.Pd	P	Guru/Wali Kelas VII.4
24	Erni Yuhani, S.Pd	P	Guru/Wali Kelas VIII.2
25	Tri Hanani, S.Pd	P	Guru/Wali Kelas VIII.3
26	Ikrom, S.Ag	L	Guru/Pembina Rohis
27	Abuhusin, S.Pd	L	Guru
28	Hartati.B, S.Ag	P	Guru/Wali Kelas VII.11
29	Defi Alia, S.Ag	P	Guru/Wali Kelas IX.11
30	Hj.Raudlatussa'adah, S.Ag	P	Guru/Wali Kelas VIII.8
31	Mudji Suryani, S.Pd	P	Guru BK Kelas IX.1 s.d.IX.5 dan Guru Piket
32	Gembira, S.Ag	P	Guru/Wali Kelas IX.2

1	2	3	4
33	Sumarni, S.Pd	P	Guru/Wali Kelas IX.8
34	Rosita Hidayati, S.Pd	P	Guru/Wali Kelas IX.7
35	Sri Mulyati, S.Pd	P	Guru
36	Asrul, S.Pd	L	Guru/Wali Kelas VII.9
37	Hera Mayuza, S.Pd	P	Guru/Pembina Sanggar Azzahroh
38	Andi Syukriyanto, S.Pd	L	Guru/Pembina OSIS
39	Renny Febriyani, S.Pd	P	Guru BK Kelas VIII.1 s.d VIII.5 dan Guru Piket
40	Liacintami, S.Pd	P	Guru/Koordinator Peningkatan Mutu
41	Wediyanti, S.Pd	P	Guru/Wali Kelas VIII.6
42	Desri, S.Ag	P	Guru/Wali Kelas VII.3
43	Arni Sulyati, S.Pd	P	Guru/Wali Kelas VII.7
44	Sri Raya, S.Pd.I	P	Guru/Guru Piket
45	Sucipto, S.Pd.I	L	Guru/Pembina Pramuka
46	Hawiyah, S. Pd	P	Guru/Wali Kelas VII.1
47	Tri Indah Wahyuni, S.Si	P	Guru/Wali Kelas VII.10
48	Husnul Utami, S.Pd	P	Guru/Wali Kelas VII.8
49	Neni Marsela, S.Pd	P	Guru/Wali Kelas VII.6
50	Diah Anastasia A, S.Pd	P	Guru BK/Pembina Pramuka
51	Wendy Fermana Putra, S.Pd	L	Guru
52	Novan Dwi Priyono, S.Sos	L	Guru
53	Monica Mulyana, S.Ag	P	Guru
54	Meyliana, S.Pd	P	Guru
55	Manyor, S.Pd	L	Kepala Lab. IPA

b. Tabel 4.4 Tenaga Guru Honorer

NO	Tenaga Guru	Orang
1	Guru Pendidikan Agama Islam	2
2	Guru Mata Pelajaran Umum	15
3	Guru Pendidikan Jasmani dan kesehatan	2
4	Guru Bimbingan Konseling	3
Jumlah		22

Tabel 4.5 Nama, Jenis, Jabatan Tenaga Guru Non PNS

NO	NAMA	L/P	JABATAN
1	2	3	4
1	Samsimar, S.Pd.I	P	Guru Non PNS
2	Eva marlinda, S.Pd	P	Guru Non PNS

1	2	3	4
3	Apriana Suzanti, S.Pd	P	Guru Non PNS
4	Nurhayati, S.Pd	P	Guru Non PNS
5	Endriyani, S.Pd.I	P	Guru Non PNS
6	Eka Agustina Harun, S.Pd	P	Guru Non PNS
7	Ige Aditia Gumay, S.Pd	L	Guru Non PNS
8	Sarjo Adian Kusuma, S.Pd.I	L	Guru Non PNS
9	Ari Kurniawan, S.Pd	L	Guru Non PNS
10	Sari Rahma, S.Pd	P	Guru Non PNS
11	Lina Astuti, S.Pd	P	Guru Non PNS
12	Eva Komala Sari, S.Pd.I	P	Guru Non PNS
13	Okto Piansah, S.Pd	L	Guru Non PNS
14	Lia Astuti, S.Pd	P	Guru Non PNS
15	Siti Patimah, S.Pd	P	Guru Non PNS
16	Sherly Oktiana, S.Pd.	P	Guru Non PNS
17	Adi Wijaya, S.Pd.I	L	Guru Non PNS
18	Desmal Fajri, S.Pd.I	L	Guru Non PNS
19	Neta Pratiwi, S.Pd	P	Guru Non PNS
20	Dinna Rizki Apriani, S. Pd	P	Guru Non PNS
21	Khosia, S.Pd	P	Guru Non PNS
22	Nurul Aryani, S. Pd	P	Guru Non PNS

c. Tabel 4.6 Tenaga Kepegawaian PNS dan Non PNS

NO	Tenaga Kepegawaian	Orang
1	Peagawai Negeri	5
2	Peagawai Honorer terdiri dari:	13
	a. Administrasi	7
	b. Satpam	2
	c. Kebersihan	3
	d. Penjaga Malam	1
	Jumlah	18

Tabel 4.7 Nama, Jenis, Jabatan Tenaga Kepegawaiana PNS dan Non PNS

NO	NAMA	L/P	JABATAN
1	2	3	4
1	H. AH.Fauzie, SH	L	Kaur TU (PNS)
2	Tuty Asmawaty	P	Bendahara (PNS)
3	Mustadir	L	Pengadministrasian (PNS)
4	Nurmala	P	Pengadministrasian (PNS)
5	Ingelia Rossari Indah, S.Kom	P	Laporan Keuangan (PNS)

1	2	3	4
6	Budi Lasmono, SE	L	Pegawai Non PNS
7	Desi Hariyanti S.Pd.I	P	Pegawai Non PNS
8	Elta, S.Pd	P	Pegawai Non PNS
9	Suyatno, S.Pd.I	L	Pegawai Non PNS
10	Mega Marti, S. Pd	P	Pegawai Non PNS
11	Agita Ryza Kesuma, M.Pd	L	Pegawai Non PNS
12	Ayu Maratus Salihah, S.Pd	P	Pegawai Non PNS
13	Eko Subirmantoro, S. Pt	L	Jaga Malam
14	Patihan	L	Satpam Lokasi 1
15	Rastini	P	Kebersihan
16	Yunida	P	Kebersihan
17	Rudiyansyah	L	Satpam Lokasi II
18	Suyatno	L	Kebersihan Lokasi II

B. Temuan Penelitian dan Analisi Hasil Penelitian

A. Temuan Penelitian

Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang lahir dari masyarakat dan untuk masyarakat, sebab keberadaan madrasah sebagaimana yang kita lihat saat ini merupakan lembaga yang lahir dari masyarakat dalam rangka untuk mencerdaskan kehidupan anak bangsa. Malik fajar (1998) mengemukakan bahwa “madrasah adalah madrasah”, artinya madrasah adalah lembaga yang tidak dapat digantikan oleh lembaga lain karena madrasah mempunyai Visi, Misi dan Karakteristik yang sangat khas didalam masyarakat Indonesia baik dilihat dari segi kebudayaan, pendidikan, politik, bahkan ekonomi.

Setelah bangsa Indonesia merdeka pada Tahun 1945, didirikan Departemen Agama pada tanggal 3 Januari Tahun 1946. Pembinaan madrasah menjadi tanggung jawab Departemen Agama (DEPAG), sekarang Kementerian Agama. Sejalan dengan kemajuan zaman madrasah semakin maju secara

kuantitas. Begitu pula secara sistematis lembaga pendidikan madrasah telah dikelompokkan menjadi Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan Madrasah Aliyah (MA). Pada Tahun 1975 dengan keluarnya SKB tiga Menteri, maka madrasah memiliki standar pelajaran umum yang memiliki ijazah, dengan nilai yang sama dengan sekolah umum. Begitu pula pada Tahun 1987/1988 berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor: 73 Tahun 1987, didirikan madrasah dengan program khusus (MAPK).¹¹⁷ Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 merupakan madrasah satu-satunya negeri yang ada Kota Lubuklinggau.

Fungsi manajemen yang kita pakai untuk madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau yaitu POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*) dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja (*integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan*) untuk peningkatan kinerja guru. Secara prinsip fungsi manajemen mengacu pada fungsi POAC (*planning, organizing, Actuating, controlling*). sebenarnya fungsi POSDCORB dan POAC mempunyai makna yang sama. Konsep fungsi manajemen POAC inilah yang digunakan secara umum dalam membahas mengenai manajemen.

¹¹⁷ Muhammad Rais, *Manajemen Marketing Pendidikan Madrasah* (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2013).

1. Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam penerapan 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja, untuk Peningkatan Kinerja Guru dengan Fungsi Manajemen POSDCORB

a. Planning (Perencanaan) dan Budgeting (Pendanaan)

Fungsi perencanaan dan pendanaan merupakan fungsi manajemen pertama yang harus dilakukan oleh seorang kepala madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau. Penyusunan rencana yang dibuat oleh seorang kepala madrasah mencakup rencana jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Adapun kegiatan-kegiatan yang termasuk didalam perencanaan dan pendanaan diantaranya yaitu penetapan tujuan, penyusunan rencana strategis madrasah baik promosi penerimaan siswa baru, sarana prasarana, sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan sampai keuangan, termasuk didalamnya penerapan dari integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan seorang kepala madrasah dalam menjalankan fungsi sebagai pimpinan dalam mengambil keputusan dan kebijakan untuk bawahannya dan masyarakat sekitar. Rancangan penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja dilakukan kepala madrasah terhadap guru dan staff madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau melalui kepala urusan tata usaha dengan perencanaan setiap bulan adanya petugas yang diutuskan untuk mengucapkan 5 (lima) nilai budaya kerja dalam apel bulanan di Kementerian Agama Kota Lubuklinggau dan madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau.¹¹⁸ Masalah pendanaan penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja ini merupakan kewajiban saja, tidak ada

¹¹⁸ Hedi Herdiana, *Wawancara Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau*.

anggaran untuk pelaksanaan ini karena bersifat kebiasaan pengucapan dalam melakukan kegiatan apel bulanan.¹¹⁹

b. Organizing (Pengorganisasian) dan *Staffing* (Penyusunan personalia)

Fungsi pengorganisasian dan penyusunan personalia merupakan fungsi manajemen kedua setelah seorang kepala madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau, melakukan fungsi perencanaan. Kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam fungsi pengorganisasian dan personalia diantaranya yaitu mengalokasikan pekerjaan kepada guru dan staff sesuai dengan prinsip menempatkan orang yang tepat sesuai dengan kemampuannya (*the right man on the right place*) serta mendelegasikan wewenang (hak dan tanggung jawab) kepada guru dan staff yang ada di madrasah sesuai dengan penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja, karena integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan seorang guru dan staff dilihat dari organisasi yang dipimpinnya yaitu kepala madrasah itu sendiri. Rancangan penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja didalam pengorganisasian dan staffing ini dijadwalkan oleh kepala urusan tata usaha melalui staff untuk menjadi petugas pengucapan 5 (lima) nilai budaya kerja di apel bulanan dan juga didalam acara yang diperlukan. Contoh : Penyambutan Tamu dari Kantor wilayah, Hari Amal Bhakti Kementerian Agama.¹²⁰

¹¹⁹ Hedi Herdiana.

¹²⁰ Hedi Herdiana.

c. *Actuating* (Penggerakan), *Directing* (Pengarahan) dan *Coordinating* (Pengkoordinasian)

Fungsi penggerakan, pengarahan dan pengkoordinasian merupakan fungsi manajemen ketiga yang harus dilakukan oleh seorang kepala madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau. Kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam fungsi penggerakan pengarahan dan pengkoordinasian diantaranya yaitu Kepemimpinan (*leadership*) seorang kepala madrasah memotivasi guru dan staff. Dalam kaitannya dengan memotivasi guru dan staff terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan oleh pimpinan diantaranya dengan memperhatikan kesejahteraan guru maupun staff baik sebagai Aparatur Sipil Negara maupun honorer, mendorong dalam peningkatan kemampuan guru dan staff memberikan pelatihan maupun beasiswa melanjutkan studi sehingga profesionalitas seorang guru dan staff membuat inovasi baru dalam menjalankan tugas sebagai seorang tenaga pendidik dan staff bertanggung jawab terhadap atasan dan bawahan sampai menjadi keteladanan untuk siswa siswi yang ada di madrasah. Rancangan penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja kepala madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau melalui penggerakan, pengarahan dan pengkoordinasian melalui kepala urusan tata usaha, guru dan staff untuk bekerjasama dalam menjalankan tugas yang diberi untuk pengucapan yel-yel 5 (lima) nilai budaya kerja ini untuk apel bulanan maupun Hari-hari penting Kementerian Agama.¹²¹

¹²¹ Hedi Herdiana.

d. *Controlling* (Pengendalian) dan *Reporting* (Penyusunan laporan)

Fungsi pengendalian dan penyusunan laporan merupakan fungsi terakhir yang dilakukan oleh seorang kepala madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau. Kegiatan-kegiatan dalam fungsi pengendalian diantaranya yaitu memonitor dan mengevaluasi kesesuaian hasil dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya dalam fungsi perencanaan dengan membuat suatu laporan apa yang telah menjadi bahan untuk tindaklanjut dari control tersebut. Penerapan dan pencapaian dari 5 (lima) nilai budaya kerja (*integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan*) dapat dilihat dari control dan laporan guru dan staff kepada kepala madrasah. Contoh Absen guru dan staff, penilaian kinerja pegawai sampai kesejahteraan guru dan staff. Rancangan penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja kepala madrasah tsanawiyah dipengendalian dan penyusunan laporan melalui kerjasama kepala madrasah, kepala tata usaha, guru dan staff untuk bekerjasama menjalankan dan menegakkan 5 (lima) nilai budaya ini jangan sampai hanya pengucapan dimulut saja tapi benar-benar diterapkan dari diri sendiri dan juga untuk orang lain sebagai control kita dimadrasah.

2. Kendala Kepala Madrasah dalam Penerapan 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja, untuk Peningkatan Kinerja Guru dengan Fungsi Manajemen POSDCORB

a. *Planning* (Perencanaan) dan *Budgeting* (Pendanaan)

Kendala fungsi perencanaan dan pendanaan kepala madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau memang tidak terlalu signifikan karena dalam

penyusunan rencana yang dibuat oleh seorang kepala madrasah mencakup rencana jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang sudah dilakukan seperti tahun sebelumnya. Adapun kegiatan-kegiatan yang termasuk didalam perencanaan dan pendanaan diantaranya yaitu penetapan tujuan, penyusunan rencana strategis madrasah baik promosi penerimaan siswa baru, sarana prasarana, sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan sampai keuangan, termasuk didalamnya penerapan dari 5 (lima) nilai budaya kerja yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan. Menjadi kendala kepala madrasah didalam kegiatan untuk sekarang ini penerimaan siswa-siswi baru dan kegiatan pembelajaran mengingat masa pandemic covid 19 belum juga adanya penurunan dan penerapan 5 (lima) budaya kerja mengingat budaya lokal kebiasaan watak sifat perorang itu berbeda karena warga madrasah beraneka ragam dari suku dan bahasa. Rancangan penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja kepala madrasah memang mempunyai kendala walaupun perencanaan sudah dipersiapkan jadwal sudah ditentukan tetapi dilapangan kadang mendapat kendala, kalau didalam menjalankan tugas apel bisa dimaklumi, ini yang menjadi kendala dalam penerapan di kegiatan sehari-hari dalam menjalankan tugas sebagai guru, dan staff di madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau di tambah lagi dalam pendanaan tidak dialokasikan dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja ini.¹²²

¹²² Hedi Herdiana.

b. *Organizing* (Pengorganisasian) dan *Staffing* (Penyusunan personalia)

Fungsi pengorganisasian dan penyusunan kepala madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau tidak terlalu mengalami kendala karena telah melakukan perencanaan sebelumnya. Kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam fungsi pengorganisasian dan personalia diantaranya yaitu mengalokasikan pekerjaan kepada guru dan staff sesuai dengan prinsip menempatkan orang yang tepat sesuai dengan kemampuannya (*the right man on the right place*) serta mendelegasikan wewenang (hak dan tanggung jawab) kepada guru dan staff yang ada di madrasah sesuai dengan penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja, tetapi realitanya masih ada guru, staff yang terlambat dan masih kurang tanggung jawab dalam menjalankan tugas dengan alasan masa pandemic ini padahal sudah ada jadwal piket. Rancangan penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja kepala madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau melalui pengorganisasian dan staff memang kendalanya kepala madrasah mengakui untuk memberikan tugas tidak semudah yang di amanahkan karena mengingat guru yang ada di madrasah banyak yang senioritas dan umurnya lebih tua dari kepala, jadi sebaiknya kepala dalam memberikan suatu tugas kepada guru khususnya, kalau staff masih bias dimaklumi.¹²³

c. *Actuating* (Penggerakan), *Directing* (Pengarahan) dan *Coordinating* (Pengkoordinasian)

¹²³ Hedi Herdiana.

Kendala fungsi penggerakan, pengarahan dan pengkoordinasian kepala madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau kalau dilihat dari jenjang usia dan pendidikan masih terbilang masih muda dibandingkan dengan bawahannya, karena guru-guru di madrasah dari segi umur sudah ada yang senior dan pendidikan mereka sudah sama bahkan duluan mereka menyelesaikan strata duanya. Jadi untuk kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam fungsi penggerakan, pengarahan dan pengkoordinasian kepala madrasah menggunakan pendekatan kekeluargaan. Dengan tidak mengurangi rasa hormat kepala madrasah tetap tegas dan bijak dalam mengambil keputusan. Sebagai pemimpin (leadership) seorang kepala madrasah tetap memotivasi guru dan staffnya untuk melakukan yang terbaik dengan menciptakan 5 (lima) budaya kerja di madrasah. Rancangan penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja kepala madrasah dalam pengerakan, pengarahan dan pengkoordinasian memang mempunyai kendala memang di madrasah tsanawiyah ini mempunyai beragam suku, ras, watak karena tidak mudah semua ini kepala madrasah harus sangat bijak dalam bersikap, bertutur kata sampai bertindak mengingat di madrasah ada guru dan staff yang lebih tua dari kepala madrasah.¹²⁴

d. *Controlling* (Pengendalian) dan *Reporting* (Penyusunan laporan)

Kendala fungsi pengendalian dan penyusunan laporan kepala madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau melakukan kerjasama dengan kepala urusan tata usaha, guru dan staff karena kegiatan-kegiatan ini memonitor dan mengevaluasi apa yang dilakukan oleh kepala urusan tata usaha, guru dan staff

¹²⁴ Hedi Herdiana.

di madrasah. Kegiatan pengendalian dan penyusunan laporan merupakan tindaklanjut dari apa yang dilakukan oleh bawahan terhadap kinerja mereka dan menjadi penilaian kepala madrasah. Termasuk kelima nilai budaya kerja yang mereka terapkan sebagai control diri pribadinya. Contoh Absen guru dan staff, tanggung jawab dalam pekerjaan sampai penilaian kinerja pegawai. Rancangan penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja kepala madrasah memang mempunyai kendala karena kebiasaan seseorang tidak bisa kita pungkiri mengingat guru dan staff ini ada sebagian senior walaupun sudah diingat atau dibuat jadwal, keteledoran dalam menjalankan aktivitas sehari-hari masih ada yang kurang mematuhi, tapi masih dalam keadaan wajar. Kepala madrasah masih tetap menjadi control buat bawahannya mengingat setiap bulan ada laporan dari mereka seperti lembar catatan kinerja harian dan absen yang harus diketahui oleh kepala.¹²⁵

3. Dampak Positif dalam Penerapan 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja, untuk Peningkatan Kinerja Guru dengan Fungsi Manajemen POSDCORB

a. Planning (Perencanaan) dan Budgeting (Pendanaan)

Dampak positif fungsi perencanaan dan pendanaan bagi kepala madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau merupakan hal yang sangat urgen sekali karena mengenai rencana jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang yang harus dibuat oleh kepala madrasah sebagai pimpinan untuk menentukan kegiatan madrasah itu kedepannya mau apa. Dengan perencanaan yang matang kemungkinan kecil apa yang menjadi harapan

¹²⁵ Hedi Herdiana.

madrasah tercapai walaupun nantinya mempunyai kendala itu hal biasa. Perencanaan ini tidak terlepas dari pendanaan karena pendanaan factor yang sangat penting dalam menjalankan roda organisasi, tanpa pendanaan semuanya tidak akan tercapai. Termasuk dalam penerapan lima budaya kerja, tanpa ada penghargaan atau riwed tidak mungkin guru, staff untuk semangat bekerja apalagi yang honorer. Contoh: Pemberian gaji bulanan. Rancangan penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja kepala madrasah sangat mendukung kebiasaan ini diterapkan sebagai acuan dalam berkerja mengingat apa yang tertuang didalam kelima nilai budaya kerja ini banyak sekali dampak positif yang bisa diambil untuk diri sendiri sebagai guru, staff maupun anak didik yang menjadi warga madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau.¹²⁶

b. *Organizing* (Pengorganisasian) dan *Staffing* (Penyusunan personalia)

Dampak positif fungsi pengorganisasian dan penyusunan personalia kepala madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau, melakukan kerjasama dengan kepala urusan tata usaha untuk melakukan perencanaan yang baik. Sehingga mengalokasikan pekerjaan kepada guru dan staff sesuai dengan prinsip menempatkan orang yang sesuai dengan kemampuannya (*the right man on the right place*) serta mendelegasikan wewenag (hak dan tanggung jawab) kepada guru dan staff yang ada di madrasah dengan menerapkan 5 (lima) nilai budaya kerja karena integritas, profesonalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan seorang guru dan staff menjadi control untuk mereka. Rancangan penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja kepala madrasah melalui

¹²⁶ Hedi Herdiana.

pengorganisasian dan staff sangat terbantu kepala madrasah bekerjasama dengan kepala urusan tata usaha dan staff untuk melakukan perbaikan baik itu secara pengorganisasian maupun untuk para staff dan guru sehingga dampak positifnya sangat terasa karena semua elemen yang ada di madrasah ingin berusaha menerapkan budaya kerja ini.¹²⁷

c. *Actuating* (Penggerakan), *Directing* (Pengarahan) dan *Coordinating* (Pengkoordinasian)

Dampak positif fungsi penggerakan, pengarahan dan pengkoordinasian kepala madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau juga bekerjasama dengan kepala urusan tata usaha, guru dan staff. Kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam fungsi penggerakan, pengarahan dan pengkoordinasian diantaranya yaitu kepemimpinan (*leadership*) seorang kepala madrasah memotivasi guru dan staff bekerjasama menerapkan iklim budaya kerja agar menjadi kebiasaan dalam melakukan pekerjaan menjadi nyaman tanpa ada unsur paksaan. Rancangan penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja ini kepala madrasah melalui penggerakan, pengarahan dan pengkoordinasian dengan kepala tata usaha, guru dan staff kepala madrasah merasakan sangat terbantu dalam melaksanakan kegiatan budaya kerja ini di madrasah sehingga apa yang menjadi kendala dapat diatasi dengan mudah.¹²⁸

d. *Controlling* (Pengendalian) dan *Reporting* (Penyusunan laporan)

Dampak positif fungsi pengendalian dan penyusunan laporan kepala madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau juga melakukan kerjasama dengan

¹²⁷ Hedi Herdiana.

¹²⁸ Hedi Herdiana.

kepala urusan tata usaha, guru dan staff, karena kegiatan ini mengenai memonitor dan mengevaluasi apa yang dilakukan oleh kepala urusan tata usaha, guru dan staff di madrasah dalam melakukan pekerjaannya. Kegiatan pengendalian dan penyusunan laporan merupakan tindaklanjut dari apa yang dilakukan oleh bawahan terhadap kinerja mereka dan menjadi penilaian kepala madrasah. Dengan fungsi ini sangat terbantu kepala madrasah untuk pengendalian dan penyusunan laporan. Contoh Absen guru dan staff, tanggung jawab dalam pekerjaan sampai pemberian gaji bulanan bagi honorer. Rancangan penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja, kepala madrasah bekerjasama dengan kepala tata usaha, guru dan staff untuk sama-sama menciptakan kebiasaan ini sebagai control diri tanpa ada unsure paksaan sehingga tercipta dengan sendirinya di dalam lingkungan madrasah dan membuat kebiasaan ini menjadi suatu penilaian bagi kepala madrasah dan masyarakat sekitar yang merasakan dampak positif dari budaya kerja yang kita ciptakan.¹²⁹

B. Analisis Hasil Penelitian

1. Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penerapan 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja, untuk Peningkatan Kinerja Guru

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk membimbing atau mempengaruhi orang lain, sedangkan manajemen ialah koordinasi sumber daya (waktu, orang, persediaan) untuk mencapai hasil.¹³⁰ Pemimpin mampu memotivasi dan

¹²⁹ Hedi Herdiana.

¹³⁰ Siti Saodah Susanti, *Manajemen dan Kepemimpinan dalam Keperawatan* (Jakarta: Yayasan Kita Menulis, 2020).

menginspirasi orang lain, sedangkan manajer telah menetapkan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang efektif mampu mengerakan orang kearah yang sama, menuju tujuan yang sama, dengan kecepatan yang sama, bukan karena pengikutnya merasa dipaksa namun karena memang mereka mau melakukannya. Sedangkan manajer yang efektif bukan hanya bertanggung jawab untuk memastikan pegawai atau staff melakukan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien. Manajemen Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk membimbing atau mempengaruhi orang lain dengan sumber daya yang ada mempunyai tujuan sama, hasil yang efektif dan efisien.

Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilaksanakan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.¹³¹ Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat guru karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau. Dengan standarisasi budaya kerja, sebagai acuan untuk aturan atau peraturan yang berlaku, para pemimpin dan guru secara tidak langsung akan terikat sehingga mereka dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi misi dan strategi Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau. Proses pebentukan pada

¹³¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan 1Ke (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003).

akhirnya akan menghasilkan pemimpin profesional dan guru yang memiliki integritas tinggi.

Iklm madrasah yang kondusif dicirikan oleh standar disiplin yang berlaku untuk kepala madrasah, guru, siswa, dan staff di madrasah, lingkungan fisik yang mendukung dan nyaman, iklim yang nyaman dan teratur untuk mengajar dan belajar, pengembangan sttaf dan iklim madrasah yang kondusif untuk belajar, peraturan disiplin, penghargaan dan insentif, ada apresiasi untuk siswa terbaik, harapan tinggi dari komunitas madrasah, dan pengembangan dan kolegialitas kepada guru.

Untuk menciptakan iklim yang kondusif dimulai dari upaya selfhabituation yang kemudian memformulasikan budaya madrasah. Ini didefinisikan sebagai dasar asumsi, norma dan nilai, dan budaya artefak yang didistribusikan oleh anggota madrasah, yang dapat mempengaruhi fungsi madrasah. Ini adalah nilai-nilai dan tujuan di madrasah yang diselenggarakan bersama, kerjasama, dan saling membantu di antara warga madrasah, bersama-sama merencanakan masa depan, dan bersama-sama memecahkan masalah yang dihadapi .

Budaya kerja yang dibentuk dari budaya organisasi akan berdampak pada kinerja dan produktivitas. Hal ini tercermin dari sikap guru, staff dalam memandang pekerjaannya, sikap dalam bekerja, etos kerja, dan pemanfaatan waktu dalam bekerja. Budaya kerja sering kali digunakan dalam melihat keunggulan dan gaya pimpinan dalam menjalankan kegiatan operasional suatu madrasah. Budaya sendiri merupakan suatu nilai-nilai yang dijadikan pedoman

dalam bertingkah laku para guru, pegawai dalam berorganisasi di lingkungan kerja sehari-hari.

Metode yang dipakai dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja ini tidak terlalu signifikan karena terlaksana dengan sendirinya mengingat tanggung jawab sebagai Kepala madrasah, Tenaga Pendidik, Kepala urusan Tata Usaha, Sttaf baik itu Pegawai Negeri maupun Honorer.¹³² Realisasi penerapan secara tidak langsung sudah diterapkan sebelum ada 5 (lima) nilai budaya kerja, karena pengertian dari ke 5 (lima) nilai budaya kerja ini sudah terlaksana tanpa disadari oleh Kepala madrasah maupun Tenaga Pendidik, Kepala Urusan Tata Usaha, Sttaf baik itu Pegawai Negeri maupun Honorer, dengan pembuktian disiplin kerja, tanggung jawab, profesionalitas hingga menjadi contoh teladan siswa-siswi yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau.¹³³

Alasan penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja ini, budaya kerja dapat difungsikan sebagai tuntunan yang mengikat para anggota suatu organisasi, maka individu yang ada pada institusi secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku yang sesuai dengan visi dan misi lembaga. Proses pembentukan tersebut dapat membentuk individu yang berkualitas dan berintegritas tinggi yang nantinya akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten.¹³⁴

Budaya kerja madrasah harus dipegang bersama oleh kepala madrasah, guru, staff/karyawan dan juga peserta didik sebagai dasar dalam memahami dan

¹³² Hedi Herdiana, *Wawancara Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau*.

¹³³ Hedi Herdiana.

¹³⁴ Hedi Herdiana.

memecahkan berbagai persoalan yang muncul di madrasah. Budaya kerja ini pada dasarnya merupakan suatu sistem nilai yang di ambil maupun dikembangkan oleh suatu organisasi/institusi, kemudian menjadi aturan dan dipakai sebagai pedoman berfikir dan bertindak dalam mencapai suatu tujuan organisasi.¹³⁵

Adapun tujuan penerapan budaya kerja yang baik akan mencerminkan citra yang baik dari lembaga pendidikan. Budaya kerja yang dilaksanakan oleh seluruh guru dan tenaga kependidikan juga akan mempengaruhi upaya dalam peningkatan kualitas pada lembaga pendidikan tersebut. Menyadari akan begitu pentingnya budaya kerja dalam menentukan kualitas suatu lembaga, maka Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau, mengumumkan lima nilai atau prinsip budaya kerja yang wajib diimplementasikan oleh seluruh pegawai baik itu Kepala madrasah, Kepala urusan Tata Usaha, Guru maupun staff yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau.¹³⁶ Sesuai dengan Keputusan Menteri Agama 582 Tahun 2017, 5 (lima) nilai budaya kerja tersebut adalah; 1) Integritas,¹³⁷ 2) Profesionalitas,¹³⁸ 3) Inovasi,¹³⁹ 4) Tanggung Jawab,¹⁴⁰ 5) Keteladanan.¹⁴¹ Berkaitan dengan hal tersebut, Lukman Hakim Saifuddin selaku Menteri Agama menuturkan bahwa. Dengan mempedomani 5 (lima) nilai

¹³⁵ H.AH.Fauzie, "Wawancara Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau" (2021).

¹³⁶ H. AH.Fauzie.

¹³⁷ Keputusan Menteri Agama, "Keselarasan Antara Hati, Pikiran, Perkataan dan Perbuatan yang Baik dan Benar," Pub. L. No. 582 (2017).

¹³⁸ Keputusan Menteri Agama, "Bekerja Secara Disiplin, Kompeten dan Tepat Waktu dengan Hasil Terbaik," Pub. L. No. 582 (2017).

¹³⁹ Keputusan Menteri Agama, "Menyempurnakan yang Sudah Ada dan Mengkreasi Hal Baru Yang Lebih Baik," Pub. L. No. 582 (2017).

¹⁴⁰ Keputusan Menteri Agama, "Bekerja Secara Tuntas dan Konsekuen," Pub. L. No. 582 (2017).

¹⁴¹ Keputusan Menteri Agama, "Menjadi Contoh Yang Baik Bagi Orang Lain," Pub. L. No. 582 (2017).

budaya kerja tersebut, setiap aparatur Kementerian Agama diharapkan dapat melaksanakan tugas dan fungsi dengan sebaik-baiknya, berkinerja tinggi, serta terhindar dari segala bentuk pelanggaran dan penyimpangan.¹⁴²

Sejalan dengan hal ini, Allah SWT juga telah menjelaskan mengenai pentingnya prinsip dalam bekerja. Sebagaimana firman-Nya dalam QS. Al-Isra' ayat 7:

إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ ۖ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا ۗ فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ الْآخِرَةِ لِيَسُوءُوا وُجُوهَكُمْ وَلِيَدْخُلُوا الْمَسْجِدَ كَمَا دَخَلُوهُ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَلِيُتَبِّرُوا مَا عَلَوْا تَتْبِيرًا

Artinya: “Jika kamu berbuat baik (berarti) kamu berbuat baik bagi dirimu sendiri dan jika kamu berbuat jahat, maka (kejahatan) itu bagi dirimu sendiri, dan apabila datang saat hukuman bagi (kejahatan) yang kedua, (Kami datangkan orang-orang lain) untuk menyuramkan muka-muka kamu dan mereka masuk ke dalam masjid, sebagaimana musuh-musuhmu memasukinya pada kali pertama dan untuk membinasakan sehabis-habisnya apa saja yang mereka kuasai.”¹⁴³

Ayat tersebut Allah Subhanna Wa T a’ala menjelaskan bahwa perbuatan baik yang dilakukan akan memberikan balasan yang baik. Sebaliknya, perbuatan buruk/jahat akan memberikan balasan yang jahat pula. Sama halnya dengan bekerja, dalam melakukan suatu pekerjaan haruslah didasari oleh prinsip/niat yang baik. Setiap individu yang bekerja harus memiliki budaya kerja yang baik, sebab budaya kerja yang baik diperlukan agar menjadi pekerja yang berbudi pekerti dan

¹⁴² Menteri Agama, *Sambutan Menteri Agama Republik Indonesia di Jakarta pada Bulan Desember 2014*, diunduh melalui website Kementerian Agama RI, www.kemenag.go.id, diakses pada tanggal 1 Maret 2019.

¹⁴³ Al-Quran, “*Surat Al-Isra’ Ayat 7*,” 2009.

mengerti akan nilai-nilai yang dijalankannya dan tidak mengarah pada suatu penyimpangan.

Sanksi atau hukuman yang diberikan kepada tenaga pendidik dan pegawai yang melanggar dari 5 (lima) nilai budaya kerja, salah satunya tanggung jawab, sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) sesuai dengan ketentuan yang berlaku, adanya Sasaran Kinerja Pegawai, baik itu pegawai sebagai jabatan fungsional umum maupun jabatan fungsional tertentu setiap tahunnya di tandatangani dan diketahui oleh atasan langsung. Begitu juga dengan guru dan pegawai honorer diketahui oleh kepala madrasah atau kepala urusan tata usaha.¹⁴⁴ Bab I Ketentuan Umum Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor: 29 Tahun 2016. Pasal 1 ayat 4 dan 5 berbunyi: Tunjangan Kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai negeri yang merupakan fungsi dari ke berhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi dan didasarkan fakta capaian kinerja pegawai negeri tersebut yang sejalan dengan capaian kinerja organisasi dimana pegawai negeri tersebut bekerja. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang, dan hak seorang pegawai negeri pada Kementerian Agama.¹⁴⁵

a. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil Tahun 2021 terbagi atas 2 periode yaitu:

1. Bulan Januari – Juni, terdiri atas:

- a. Penilaian atas SKP yang disusun berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.1 Tahun 2013 tentang ketentuan Pelaksanaan

¹⁴⁴ Hedi Herdiana, *Wawancara Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau*.

¹⁴⁵ Peraturan Menteri Agama Republik, “*Tentang Pemberian, Penambahan Dan Pengurangan Tunjangan Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama Republik Indonesia*” (2016).

Peraturan Pemerintah Nomor: 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian SKP dilakukan terhadap kegiatan tugas jabatan yang dapat diukur capaiannya dalam kurun waktu Januari- Juni.

- b. Penilaian perilaku kerja berdasarkan ketentuan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.1 Tahun 2013 tentang ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor:11 Tahun 2016 Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Nilai Prestasi Kerja PNS diperoleh dengan mengabungkan nilai SKP dan nilai perilaku kerja dengan bobot 60% nilai SKP dan 40% nilai perilaku kerja. Penilaian Prestasi Kerja PNS Periode Januari- Juni dilaksanakan paling lambat akhir bulan Juli 2021.

2. Bulan Juli – Desember, terdiri atas:

- a. Penilaian atas SKP yang disusun berdasarkan ketentuan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor: 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- b. Penilaian perilaku kerja berdasarkan ketentuan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor: 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Nilai Kinerja PNS diperoleh dengan mengabungkan nilai SKP dan nilai perilaku kerja dengan bobot:

- a. 60% nilai SKP dan 40% nilai perilaku kerja bagi Instansi Pemerintah yang menerapkan penilaian perilaku kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung; atau

b.70% nilai SKP dan 30% nilai perilaku kerja bagi Instansi Pemerintah yang belum menerapkan penilaian perilaku kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung.

Penilaian Kinerja PNS Periode Juli- Desember dilaksanakan paling lambat akhir bulan Januari Tahun 2022.

b. Nilai dan predikat kinerja PNS Tahun 2021 diperoleh dengan mengintegrasikan Hasil Penilaian Prestasi Kerja PNS pada periode Juli-Desember sesuai dengan langkah-langkah sebagaimana tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Surat Edaran ini.

c. Integrasi Hasil Penilaian Kinerja PNS sebagaimana dimaksud pada huruf b dilaksanakan pada bulan Februari Tahun 2022.

d. Bagi pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri yang capaian pada SKPnya dinilai oleh Instansi Pemerintah lain dan hasil penilaiannya dikeluarkan melebihi bulan Januari, maka Integrasi Hasil Penilaian Kinerja pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri dimaksud menyesuaikan dengan waktu dikeluarkannya hasil penilaian SKP dengan tetap mengacu pada langkah-langkah pengintegrasian sebagaimana dimaksud pada huruf b.

e. Bagi pejabat fungsional yang telah menghasilkan output untuk angka kredit berdasarkan SKP periode Januari-Juni tetap dapat diperhitungkan untuk pengajuan daftar usulan penetapan angka kredit.¹⁴⁶

¹⁴⁶ Nomor :3 Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, "Tentang *Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai dan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Tahun 2021*," Pub. L. No. Nomor : 3 (2021).

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor: 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah terdapat 5 (lima) kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah/madrasah yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial. Kompetensi kepala sekolah/madrasah merupakan kompetensi kepemimpinan yang menjadi dasar bagi keberhasilan sekolah dalam upaya mengembangkan kinerja inovatif tenaga pendidik.¹⁴⁷ Arti dari kepemimpinan itu sendiri menurut Bafadal diartikan sebagai keseluruhan proses mempengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan, dan menuntun orang lain dalam proses kerja agar berpikir, bersikap, dan bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan.¹⁴⁸

Kata “Memimpin” mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan (*precede*). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Pemimpin tidak berdiri di samping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu (*To Prod*) berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan.¹⁴⁹ Kebutuhan tenaga pendidik akan dorongan motivasi dan suasana kondusif untuk menciptakan pembelajaran bermutu memerlukan kepemimpinan kepala madrasah

¹⁴⁷ Hilal Muhammad dan Muh. Yaumi, “*Pengembangan Kinerja Guru Melalui Penelitian Tindakan Kelas Pada SMA Negeri Di Kota Palopo*,” *Jurnal Lentera Pendidikan* 2 (2015): 156.

¹⁴⁸ Suryaman, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Malang: Surya Pena Gemilang, 2010).

¹⁴⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Rajawali Press, 2013).

yang memiliki kemampuan mengembangkan setiap guru menjadi self-leader. Tenaga pendidik yang self-leader adalah tenaga pendidik yang memiliki pola pikir, perilaku dan tanggung jawab mengatasi hambatan yang dibebankan kepadanya, inisiatif, kreatif, inovatif, dan mampu memimpin diri mereka sendiri. Kepala madrasah yang mampu mendesain, menetapkan sistem, mempengaruhi, dan membentuk tenaga pendidik menjadi self-leader adalah super-leader.

Upaya mengembangkan kinerja inovatif, para guru membutuhkan kepemimpinan kepala madrasah yang memberi semangat untuk bertanggung jawab dari pada memberi perintah. Dengan demikian, kreativitas dan kinerja inovatif menjadi amat penting terlebih lagi dalam konteks globalisasi sekarang ini yang penuh dengan persaingan dalam berbagai bidang keahlian, sehingga dibutuhkan adanya peran dari kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan inovasi kinerja guru untuk terus didorong dan dikembangkan terlebih lagi bila mengingat berbagai tuntutan perubahan yang makin meningkat.

2. Kendala Kepala Madrasah dalam Penerapan 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja, untuk Peningkatan Kinerja Guru

Berdasarkan pra-survei Madrasah Tsanawiyah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau, secara tidak langsung tanpa disadari telah dilaksanakan oleh guru dalam keseharian sebagai tenaga pendidik, tetapi secara tidak disadari juga ada beberapa guru, dan tenaga pegawai dengan alasan tepat karena masa pandemic tanggung jawab, disiplin waktu menjadi kurang disiplin. Hal ini dibuktikan oleh guru yang tidak mematuhi disiplin kerja seperti: ada beberapa guru yang terlambat masuk mengajar, sikap guru yang tidak

sepenuhnya menjunjung tinggi mandat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai guru, serta perilaku yang mencerminkan sikap atau nilai teladan yang masih belum tercermin dalam kegiatan belajar mengajar, ini ada beberapa guru yang sudah senior dan mempunyai kendala karena factor umur dan sudah mendekati pensiun.

Kondisi Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau sekarang dalam tahap renovasi dan masa Covid 19 ini anak masih dalam tahap belajar dengan melalui daring, jadi aktifitas anak didik sangat terganggu dan keaktifan guru mendidik dan mengajar anak melalui daring membuat anak didik dan guru secara emosional dan tanggung jawab kurang maksimal. Tindakan-tindakan yang disebutkan diatas dapat mengakibatkan proses pembelajaran yang kurang optimal dilakukan di madrasah. Sejalan dengan aspek produktivitas kerja guru dalam pembelajaran, diketahui bahwa umumnya guru hanya mengandalkan buku teks yang disediakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kementerian Agama sebagai sumber belajar serta penggunaan media audio visual dalam pembelajaran yang masih sangat terbatas. Masa Covid 19 ini juga membuat guru dan anak didik mau tak mau harus melalui daring dengan menggunakan Handpone Android untuk kegiatan belajar mengajar, dengan menemui permasalahan yang harus dihadapi oleh tenaga pendidik, siswa dan orang tua siswa. Selama ini, banyak tenaga pendidik yang sudah menjadi aparatur sipil negara sudah terlambat untuk mengajukan promosi jabatan karena kesulitan membuat makalah/ karya tulis.

Solusi dalam menghadapi kendala ini kepala madrasah selalu membina atau membangun komunikasi yang baik dengan para guru dan pegawai dengan

prinsip objektif, realistic, antisipatif, konstruktif, kreatif, kooperatif, dan kekeluargaan.¹⁵⁰

Objektif, artinya kepala madrasah memberikan petunjuk sesuai dengan aspek kendala yang dihadapi oleh tenaga pendidik dan pegawai.¹⁵¹ Realistic, artinya kepala madrasah berdasarkan atas realita yang sebenarnya, yaitu pada kondisi atau hal-hal yang sudah dimengerti dan dilakukan oleh tenaga pendidik dan pegawai.¹⁵² Antisipatif, artinya kepala madrasah mengarahkan untuk menghadapi hambatan-hambatan yang mungkin akan terjadi.¹⁵³ Konstruktif, artinya kepala madrasah memberikan arahan-arahan yang membangun kepada tenaga pendidik dan pegawai untuk terus dikembangkan sesuai dengan ketentuan atau kaidah yang berlaku.¹⁵⁴ Kreatif, artinya kepala madrasah mengembangkan kreatifitas dan inisiatif tenaga pendidik dalam mengembangkan proses pembelajaran.¹⁵⁵ Kooperatif, artinya kepala madrasah mengembangkan perasaan kebersamaan untuk menciptakan dan mengembangkan keadaan pembelajaran yang baik.¹⁵⁶ Kekeluargaan, artinya kepala madrasah mempertimbangkan saling asah, asuh dan asih antar warga madrasah yang sering dikenal dengan Tutwuri Handayani.¹⁵⁷

Mengacu pada solusi kepala madrasah dalam menghadapi kendala dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja dalam peningkatan kinerja guru di

¹⁵⁰ Hedi Herdiana, *Wawancara Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau*.

¹⁵¹ Hedi Herdiana.

¹⁵² Hedi Herdiana.

¹⁵³ Hedi Herdiana.

¹⁵⁴ Hedi Herdiana.

¹⁵⁵ Hedi Herdiana.

¹⁵⁶ Hedi Herdiana.

¹⁵⁷ Hedi Herdiana.

Madrasah Tasanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau, serta peran guru sebagai profesional dalam mendidik dan mengajar yang merupakan bagian dari 5 (lima) nilai budaya kerja, pada tatanan tugas guru yang cukup kompleks diperlukan sebuah pendekatan kepala madrasah yang betul-betul mampu mengarahkan dan memecahkan permasalahan-permasalahan yang dihadapi guru di kelas (dalam proses pembelajaran).

Guru sebagai pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik di perguruan tinggi (UU RI No. 20 tahun 2003 Bab XI pasal 39) tentang “Sistem Pendidikan Nasional”. Oleh karena itu, guru wajib mengembangkan dan memanfaatkan kemampuan profesionalnya, sehingga dapat meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan fungsionalnya, karena “pendidikan masa datang menuntut keterampilan profesi pendidik yang berkualitas.”¹⁵⁸

Profesionalisme berasal dari kata profesi yang artinya suatu bidang pekerjaan yang ingin atau akan ditekuni oleh seseorang. Profesi juga diartikan sebagai suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mensyaratkan pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh dari pendidikan akademis yang intensif. Jadi, profesi adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian tertentu. Artinya suatu pekerjaan atau jabatan yang disebut profesi tidak dapat dipegang oleh sembarang orang, tetapi memerlukan persiapan melalui pendidikan dan

¹⁵⁸ Nurhayati.B, “Berbagai Pendekatan dalam Pembelajaran (Faktor-faktor yang Mempengaruhi Profesionalisme dan Kinerja Guru Biologi Di SMA Kota Makasar Sulawesi Selatan),” *Jurnal Pendidikan Universitas Negeri Makasar* 4/XXV (2006): 64.

pelatihan secara khusus. Profesionalisme dilihat dari pengertian bahasa mempunyai beberapa makna. Pertama, profesionalisme berarti suatu keahlian, mempunyai kualifikasi tertentu, berpengalaman sesuai dengan bidang keahliannya. Kedua, pengertian profesionalisme merujuk pada suatu standar pekerjaan yaitu prinsip-prinsip moral dan etika profesi.

Ketiga, profesionalisme berarti moral. Sebagai profesional, setiap karyawan harus mampu menunjukkan tanggung jawabnya terhadap klien, rekan se-profesi, maupun atasannya.¹⁵⁹

Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.¹⁶⁰ Guru yang profesional adalah mereka yang memiliki kemampuan profesional dengan berbagai kapasitasnya sebagai pendidik. Guru yang profesional amat berarti bagi pembentukan sekolah unggulan.¹⁶¹

Guru profesional memiliki pengalaman mengajar, kapasitas intelektual, moral, keimanan, ketakwaan, disiplin, tanggung jawab, wawasan kependidikan yang luas, kemampuan manajerial, terampil, kreatif, memiliki keterbukaan profesional dalam memahami potensi, karakteristik dan masalah perkembangan

¹⁵⁹ Kohar Adi Setia Arif Eko Rakhmatullah, Sri Hadiati, “Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Profesionalisme Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo,” *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Journal Of Economics and Management* E-ISSN.2614-4212 (Online), ISSN 1411-5794(Cetak) 19 No.1 (2018): 556–557.

¹⁶⁰ Daryanto, *Panduan Proses Pembelajaran Kreatif dan Inovatif* (Yogyakarta: AV Publisher, 2009).

¹⁶¹ J.H Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Penerbit. Alfabeta, 2011).

peserta didik, mampu mengembangkan rencana studi dan karir peserta didik serta memiliki kemampuan meneliti dan mengembangkan kurikulum.

Guru yang profesional adalah guru yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan untuk melakukan tugas pendidikan dan pengajaran. Kompetensi di sini meliputi pengetahuan, sikap, dan keterampilan profesional, baik yang bersifat pribadi, sosial maupun akademis. Dengan kata lain, pengertian guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal.¹⁶² Tingkat kesejahteraan yang rendah bisa mendorong seorang pendidik untuk melakukan kerja sambilan, dan bilamana kerja sambilan ini sukses, bisa jadi profesi mengajarnya berubah menjadi sambilan.

3. Dampak Positif dalam Penerapan 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja, untuk Peningkatan Kinerja Guru

Kepala selalu mendukung kreativitas, inovasi serta tanggung jawab dan menjadi teladan bagi guru, pegawai dan anak didik dalam aktivitas belajar mengajar di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau. Seluruh civitas di madrasah adalah orang-orang yang tidak berhenti belajar, kepala madrasah dan para guru terus-menerus belajar sambil melayani sepanjang tahun kepada siswa yang telah dipercayakan masyarakat (orang tua mereka). Para siswa yang dilayani demikian, mereka terus belajar dan sejatinya kepala madrasah dan para guru yang mereka jumpai di madrasah menjadi “model” bagi mereka. Kepala madrasah dan para guru di madrasah menjadi model perilaku siswa sekaligus model dalam belajar.

¹⁶² Daryanto, *Panduan Proses Pembelajaran Kreatif dan Inovatif*.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab atas kesuksesan madrasah untuk pencapaian sasaran madrasah. Oleh sebab itu kepala madrasah memiliki peranan yang cukup luas, sehingga secara rinci peranan kepala madrasah yaitu sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator (EMASLIM).¹⁶³ Kepala madrasah dan guru yang hebat menuntun bawahan dan siswanya, membuka pikiran siswa dan menyentuh hati siswa. Kepala madrasah serta guru yang hebat selalu memberi inspirasi kepada para siswa. Untuk dapat menjadi guru yang hebat, tidak ada jalan pintas. Seseorang harus belajar terus-menerus, terus mengembangkan dirinya agar dapat melayani siswanya dengan kualitas yang lebih baik. Kepala madrasah dan guru yang hebat harus menjadi model bagi civitas akademika termasuk siswanya dengan memberikan contoh bagaimana mengembangkan diri secara terus menerus lewat kegiatan manajemen dan belajar-mengajar yang diampu.

Oleh karena itu kepala madrasah harus: (a). Memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham tentang cara yang akan ditempuh (strategi); (b). Memiliki kemampuan mengkoordinasikan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan madrasah (yang umumnya tak terbatas); (c). Memiliki kemampuan menganambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat); (d). Memiliki kemampuan mobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan

¹⁶³ Herly, "Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Pelaksanaan Supervisi di Sekolah Dasar 015. *Bahan Manajemen Pendidikan*," Jurnal Administrasi Pendidikan 2 Nomor 1, no. Kompas diakses di <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/bahan/article/viewfile/3767/3001> pada hari minggu 10 Juni 2017 Pukul 09.53 (2017): 311–831.

hal-hal penting bagi tujuan madrasah; (e). Memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi tidak bertoleransi terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar dan nilai-nilai; (f). Memiliki kemampuan memerangi ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku dan tidak selaras dalam bersikap dan bertindak. Kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru.¹⁶⁴

Peningkatan kinerja guru setelah ada penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja ini, ketertataan Integritas, Professional, Inovasi, Tanggung Jawab, serta Keteladanan sebagai seorang guru menjadi acuan terhadap diri sendiri sebagai Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama yang merupakan nilai budaya kerja secara hati nurani diimplementasikan dalam kegiatan sehari-hari sebagai tenaga pendidik. Kelima budaya kerja ini merupakan aktivitas rutinitas kerja yang didukung oleh Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor : 11 Tahun 2019 tentang pemberian tunjangan kinerja pegawai di Kementerian Agama.¹⁶⁵ Serta penerima tunjangan profesi guru dan sudah memenuhi kriteria sebagai berikut :

¹⁶⁴ Barnawi dan Muhammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional* (Yogyakarta: Ar-Ruzz, Media, 2012).

¹⁶⁵ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia, *Tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama*.

1. Guru berstatus tetap dan mengajar pada satuan pendidikan satminkal binaan Kementerian Agama;
2. Pengawas pada madrasah dan melaksanakan tugas kepengawasan pada satuan pendidikan binaan Kementerian Agama, sampai dengan diterbitkannya peraturan tentang Tunjangan Profesi Pengawas Satuan Pendidikan;
3. Memenuhi kualifikasi akademik minimal S1 atau D IV;
4. Memeiliki sertifikat pendidik dan telah diberi satu NRG yang diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan telah tercatat pada SIMPATIKA melalui format S26e. Setiap guru hanya memiliki satu NRG walaupun guru yang bersangkutan memiliki lebih dari satu sertifikat pendidik;
5. Memiliki SKBK dan SKMT dan telah diterbitkan oleh instansi Kementerian Agama melalui SIMPATIKA dan di tandatanganani oleh pejabat terkait sesuai dengan kewenangannya;
6. Terdaftar pada surat keputusan penetapan penerimaan tunjangan profesi guru (S36e) dan diterbitkan dari SIMPATIKA;
7. Bagi GBPNS yang sudah memiliki SK inspassing, wajib mendaftarkan SK inspassing di SIMPATIKA sebagai validitas status inspassing dan kesetaraan golongannya;
8. Ketentuan jumlah peserta didik dalam satu rombongan belajar dan jumlah rombongan belajar pada madrasah mengacu kepada Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam tentang Petunjuk Teknis Penerimaan Peserta Didik baru Raudhatul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Madrasah Aliyah Kejuruan yang berlaku;

9. Bertugas pada madrasah sudah memiliki izin operasional penyelenggaraan pendidikan dari Kementerian Agama dan memenuhi rasio peserta didik terhadap guru. Rasio peserta didik terhadap guru adalah 15:1 untuk jenjang RA/MI/MTs/MA dan 12:1 untuk jenjang MAK. Rasio dihitung berdasarkan jumlah rata-rata peserta didik dari seluruh kelas/rombongan belajar yang diampu oleh setiap guru satuan pendidikan. Pemenuhan rasio dimaksud dapat diberikan dispensasi jika guru bertugas di madrasah pada kondisi (Dispensasi 1):
- a. Terletak di daerah 3T (Terdepan, Terpencil dan Tertinggal);
 - b. Terletak di daerah yang secara geografis dan/atau demografis menyebabkan jumlah penduduknya dan/atau peserta didiknya sangat minim, yang ditunjukkan melalui surat keterangan telah diterbitkan oleh Kementerian Agama kabupaten/kota;
 - c. Madrasah yang menyelenggarakan pendidikan bagi siswa yang berkebutuhan khusus (MILB, MTs.LB, MALB) atau sejenisnya.
10. Beban kerja guru adalah paling sedikit 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dan paling banyak 40 (empat puluh) jam tatap muka termasuk ekuivalensinya dalam 1 (satu) sesuai dengan ketentuan linieritas KMA Nomor : 890 Tahun 2019 Tentang Pedoman Pemenuhan Beban Kerja Guru Madrasah yang Bersertifikat pendidik;
11. Beban kerja guru dan pemenuhannya ditentukan berdasarkan kurikulum yang berlaku di satuan pendidikan baik satsminkal maupun non satsminkal;

12. Pemenuhan beban kerja dapat diperoleh dari bertugas sebagai guru di madrasah/sekolah lain diluar satminkal baik negeri maupun swasta, dengan ketentuan paling sedikit mengajar 6 (enam) jam tatap muka pada madrasah satminkal sesuai dengan ketentuan linieritas;

13. Pemenuhan beban kerja guru dikecualikan bagi guru yang :

- a. Bertugas sebagai guru pada madrasah di daerah khusus yang daerahnya/desa ditetapkan dalam peraturan Presiden Nomor : 131 Tahun 2015 tentang Penetapan Daerah tertinggal Tahun 2015-2019, Keputusan Presiden Nomor : 6 Tahun 2017 tentang Penetapan Pulau-pulau Kecil Terluar, Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, Peraturan Badan Nasional Pengelolaan Perbatasan Negara Tahun 2015-2019, dan daerah yang terdampak bencana (Dispensasi 2);
- b. Bertugas sebagai guru pada madrasah khusus (yang telah ditetapkan melalui Keputusan Direktur Jenderal), dimana peserta didiknya memiliki tingkat kesulitan dalam mengikuti proses pembelajaran karena kelainan fisik, emosional, mental, social, dan/atau memiliki potensi kecerdasan dan bakat istimewa (Dispensasi 3);
- c. Guru yang memiliki sertifikat pendidik bahasa asing, keterampilan khusus/tertentu, bahasa daerah yang tidak bisa memenuhi beban kerja minimal 24 jam karena tidak bisa mendapatkan jam pemenuhan tambahan disatuan pendidikan madrasah lain, dibuktikan dengan Surat Keterangan dari Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota (Dispensasi 4).

14. Berusia paling tinggi 60 (enam puluh) tahun;

15. Memiliki hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) minimal baik, dibuktikan dengan hasil PKG tahun sebelumnya;
16. Tidak terikat sebagai tenaga tetap pada instansi selain madrasah. Kriteria tenaga tetap pada instansi selain madrasah yang tidak di perkenankan :
- a. Menjadi tenaga pendamping pada program pemerintah seperti :
 1. Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM);
 2. Tenaga Kesejahteraan Sosial Kecamatan (TKSK);
 3. Pemberdayaan Masyarakat Usaha Tani (PMUT);
 4. Pemberdayaan Masyarakat Pesisir (PMP);
 5. Pendamping Korban tindak Kekerasan dan Pekerja Migran (KTKPM);
 6. Pendamping Keluarga Harapan (PKH);
 - b. Menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) atau Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) buka guru.
17. Tidak merangkap jabatan dilembaga esekutif, yudikatif, atau legislatif. Kriteria rangkap jabatan yang tidak diperkenankan:
- a. Menjadi perangkat desa/ kelurahan, aparatur sipil Negara dengan jabatan non guru/pengawas, dan TNI/POLRI;
 - b. Menjadi anggota Mahkamah Agung, Mahkamah Konstitusi, atau Komisi Yudisial;
 - c. Menjadi anggota Dewan Perwakilan rakyat atau Dewan Perwakilan Daerah.
18. Untuk jenjang RA, satu rombongan belajar bisa diampu oleh guru secara tim (team teaching) maksimal 2 (dua) orang guru. Masing-masing guru diakui telah memenuhi beban kerjanya.

19. Tunjangan Profesi Guru dapat dibayarkan kepada :

- a. Guru yang sakit sampai dengan 14 (empat belas) hari kalender dalam bulan berjalan dengan dibuktikan surat keterangan sakit dari dokter puskesmas atau rumah sakit pemerintah. Jika harus rawat nap wajib melampirkan surat keterangan rawat inap dari rumah sakit pemerintah.
- b. Guru yang melaksanakan cuti bersalin (untuk anak pertama sampai anak ketiga);
- c. Guru yang melaksanakan cuti besar untuk pergi haji dan atau umroh, Tunjangan Profesi Gurunya tetap dapat dibayarkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- d. Guru yang mengikuti tugas kependidikan sudah linier dengan tugas keprofesian pendidikannya seperti seminar, workshop, bimbingan teknis, pendidikan pelatihan dan sejenisnya dengan melampirkan surat tugas dari kepala madrasah dan dilengkapi dokumentasi kegiatan yang diikuti seperti surat undangan, foto kegiatan dan/atau sertifikat;
- e. Guru yang melaksanakan tugas kedinasan sebagai petugas haji yang menyrtai kloter atau Panitia Penyelenggara Ibadah Haji (PPIH), Arab Saudi yang dibuktikan dengan surat resmi dari atasan langsung atau/dan pejabat terkait;
- f. Guru yang melaksanakan studi perkuliahan (izin belajar) menggunakan biaya mandiri dengan tetap melaksanakan tugas keprofesiannya sebagai guru;

20. Tunjangan Profesi Guru tidak dapat dibayarkan bagi :

- a. Guru yang tidak hadir kumulatif 3 (tiga) hari dalam bulan berjalan tanpa keterangan yang sah;
- b. Guru yang melaksanakan cuti besar (untuk kelahiran anak keempat dan seterusnya);
- c. Guru yang melaksanakan cuti sakit dari 14 (empat belas) hari;
- d. Guru yang melaksanakan cuti diluar tanggungan Negara;
- e. Guru melaksanakan ibadah haji dan/atau umroh dengan biaya sendiri tanpa menggunakan hak cuti (cuti besar);
- f. Guru yang melaksanakan studi perkuliahan (tugas belajar) menggunakan biaya pemerintah/pemerintah daerah/sponsor pada bulan ketujuh sejak perkuliahan dimulai. Dibayarkan kembali pada bulan ketujuh sejak kembali melaksanakan tugas aktif.

21. Pengawas sekolah dimadrasah penerimaan Tunjangan Profesi :

- a. Memenuhi jumlah minimal madrasah binaan, yaitu 10 (sepuluh) madrasah untuk jenjang RA dan MI dan/atau 7 (tujuh) madrasah jenjang MTs, MA, MAK;
- b. Pengawas tersebut paling sedikit memverifikasi hasil PKG minimal 60 (enam puluh) guru pada madrasah binaannya untuk jenjang RA/MI dan 40 (empat puluh) guru pada madrasah binaannya untuk jenjang MTs/MA/MAK;
- c. Pengawas sekolah pada madrasah yang bertugas di daerah khusus :
 1. Memenuhi jumlah minimal madrasah binaannya, yaitu 5 (lima) madrasah;
 2. Pengawas tersebut paling sedikit memverifikasi hasil PKG minimal 15 (lima belas) guru pada madrasah binaannya.

- d. Guru pada satminkal madrasah yang menjadi binaan pengawas madrasah adalah guru yang aktif dan memiliki jam mengajar di madrasah (masih aktif mengajar sesuai dengan peraturan perundang-undangan).¹⁶⁶

Semua kriteria diatas diproses melalui verifikasi dan validasi SIMPATIKA secara berjenjang oleh madrasah, Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota dan/atau Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi sesuai dengan kewenangannya. Prestasi anak didik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau setiap tahunnya mengalami peningkatan dibuktikan berberapa prestasi yang di lalui setiap tahunnya bermacam kegiatan Sains, Seni, Olahraga bahkan kegiatan keagamaan yang di raih peserta didik. Secara tidak langsung tanggung jawab kepala madrasah, guru, staff dan peserta didik adanya kesinambungan dalam melaksanakan 5 (lima) nilai budaya kerja ini mempunyai Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan baik bagi diri sendiri dan implementasi bagi madrasah itu sendiri. Dampak positif implementasi 5 (lima) nilai budaya kerja Kementerian Agama terhadap peningkatan kualitas prestasi yang diperoleh tenaga pendidik maupun peserta didik, Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau meliputi inovasi dalam program madrasah, dan kelengkapan sarana-prasarana.

¹⁶⁶ Petunjuk Teknis Penyaluran Tunjangan Profesi Guru bagi Madrasah, “*Tentang Penerimaan Tunjangan Profesi Guru*,” Pub. L. No. BAB III, 6 (2020).

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau mengenai Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penerapan 5 (lima) Nilai Budaya Kerja untuk Peningkatan Kinerja Guru dapat disimpulkan bahwa:

1. Fungsi Manajemen yang peneliti lakukan yaitu, Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting dan Budgeting (POSDCORB) dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja di madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau.
2. Kepala madrasah memiliki pengaruh yang sangat besar dalam menentukan arah jalannya kebijakan yang ada di madrasah dalam rangka penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja dengan melalui fungsi manajemen Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting dan Budgeting (POSDCORB). Pemimpin harus melihat, mendengar, berkata dan bergerak untuk setiap jeritan bawahannya, terutama pemimpin pendidikan karena merupakan penggerak dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.
3. Seorang pemimpin harus memiliki kelebihan dibandingkan orang yang dipimpinya, misalnya kelebihan menggunakan pikirannya, rohaniyah dan

badaniah. Supaya seorang pemimpin bisa menggunakan kelebihanannya, seorang pemimpin difasilitasi dengan tugas dan wewenang.

4. Budaya kerja yang dibentuk dari budaya organisasi akan berdampak pada kinerja dan produktivitas. Hal ini tercermin dari sikap guru, pegawai dalam memandang pekerjaannya, sikap dalam bekerja, etos kerja, dan pemanfaatan waktu dalam bekerja. Budaya kerja sering kali digunakan dalam melihat keunggulan dan gaya pimpinan dalam menjalankan kegiatan operasional suatu madrasah. Budaya sendiri merupakan suatu nilai-nilai yang dijadikan pedoman dalam bertingkah laku para guru, pegawai dalam berorganisasi di lingkungan kerja sehari-hari.
5. Metode yang dipakai dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja ini tidak terlalu signifikan karena terlaksana dengan sendirinya mengingat tanggung jawab sebagai Kepala madrasah, Tenaga Pendidik (guru), Kepala urusan Tata Usaha, Sttaf baik itu Pegawai Negeri maupun Honorer.
6. Realisasi penerapan secara tidak langsung sudah diterapkan sebelum ada 5 (lima) nilai budaya kerja, karena pengertian dari ke 5 (lima) nilai budaya kerja ini sudah terlaksana tanpa disadari oleh Kepala madrasah maupun Tenaga Pendidik (guru), Kepala Urusan Tata Usaha, Sttaf baik itu Pegawai Negeri maupun Honorer, dengan pembuktian disiplin kerja, tanggung jawab profesionalitas hingga menjadi contoh teladan siswa-siswi yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau.
7. Alasan penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja ini, budaya kerja dapat difungsikan sebagai tuntunan yang mengikat para anggota suatu organisasi,

maka individu yang ada pada institusi secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku yang sesuai dengan visi dan misi lembaga. Proses pembentukan tersebut dapat membentuk individu yang berkualitas dan berintegritas tinggi yang nantinya akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten.

8. Budaya kerja madrasah harus dipegang bersama oleh kepala madrasah, guru, staff/karyawan dan juga peserta didik sebagai dasar dalam memahami dan memecahkan berbagai persoalan yang muncul di madrasah. Budaya kerja ini pada dasarnya merupakan suatu sistem nilai yang di ambil maupun dikembangkan oleh suatu organisasi/institusi, kemudian menjadi aturan dan dipakai sebagai pedoman berfikir dan bertindak dalam mencapai suatu tujuan organisasi.
9. Ada beberapa factor penghambat dalam pelaksanaan budaya kerja di masa pandemic ini, 5 (lima) nilai budaya kerja secara tidak langsung tanpa disadari telah dilaksanakan oleh guru dalam keseharian sebagai tenaga pendidik, tetapi secara tidak disadari juga ada beberapa guru, dan tenaga pegawai dengan alasan tepat karena masa pandemic tanggung jawab, disiplin waktu menjadi kurang disiplin. Hal ini dibuktikan oleh guru yang tidak mematuhi disiplin kerja seperti: ada beberapa guru yang terlambat masuk mengajar, sikap guru yang tidak sepenuhnya menjunjung tinggi mandat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai guru, serta perilaku yang mencerminkan sikap atau nilai teladan yang masih belum tercermin dalam kegiatan belajar mengajar, ini

ada beberapa guru yang sudah senior dan mempunyai kendala karena factor umur yang sudah mendekati pensiun.

10. Solusi dalam menghadapi kendala ini kepala madrasah selalu membina atau membangun komunikasi yang baik dengan para guru dan pegawai dengan prinsip objektif, realistic, antisipatif, konstruktif, kreatif, kooperatif, dan kekeluargaan.
11. Dampak positif implementasi 5 (lima) nilai budaya kerja Kementerian Agama terhadap peningkatan kualitas prestasi yang diperoleh guru maupun peserta didik, di madrasah tsanawiyah negeri 1 Kota Lubuklinggau meliputi, inovasi dalam program madrasah, dan kelengkapan sarana-prasarana.
12. Dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja Kementerian Agama terhadap peningkatan kualitas prestasi yang diperoleh guru maupun peserta didik, belum terlalu ada peningkatan yang signifikan karena masih sebatas symbol atau yel-yel yang diucapkan dalam hari-hari penting saja.

B. Saran

Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penerapan 5 (lima) Nilai Budaya Kerja untuk Peningkatan Kinerja Guru dari hasil penelitian bahwa telah dilaksanakan dengan baik, namun ada beberapa saran dari peneliti guna untuk perbaikan dan perkembangan yang lebih baik lagi. Adapun saran dari peneliti adalah sebagai berikut:

1. Kepala madrasah diharapkan mampu memberi pengaruh yang baik dalam menentukan fungsi Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating,

Reporting dan Budgeting (POSDCORB) demi penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja untuk peningkatan kinerja guru bukan hanya sebagai yel-yel atau symbol semata.

2. Sebagai seorang top manager (kepala madrasah) tidak seharusnya mencari kesalahan atau kekurangan yang ada dimadrasah, guru maupun pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari, karena penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja ini merupakan hal yang baru didengar tetapi secara tidak langsung telah dilaksanakan dengan sendirinya.
3. Guru dan pegawai sebaiknya selalu mencari inovasi-inovasi baru, profesional dalam mengajar serta mempunyai integritas dan tanggung jawab yang tinggi sehingga menjadi teladan bagi siswa-siswi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau.
4. Kepala madrasah sudah sangat bijak dalam menghadapi kendala dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja untuk peningkatan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau, dengan mengambil solusi dengan prinsip objektif, realistic, antisipatif, konstruktif, kreatif, kooperatif, kekeluargaan dan selalu membina atau membangun komunikasi yang baik dengan para guru dan pegawai.
5. Implementasi 5 (lima) nilai budaya kerja Kementerian Agama untuk peningkatan kinerja guru serta kualitas Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau meliputi, peningkatan prestasi yang diperoleh guru maupun peserta didik, inovasi dalam program madrasah, dan kelengkapan sarana-prasarana madrasah hendaknya ditingkatkan kembali mengingat Madrasah

Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau merupakan Madrasah satu-satunya yang paling banyak diminati oleh masyarakat sebagai madrasah unggulan.

C. Keterbatasan Penelitian

Akhirnya, harus diakui bahwa dalam penelitian ini masih banyak keterbatasan. Dari sekian banyak keterbatasan itu, berikut ini yang bisa peneliti sampaikan meskipun mungkin masih ada yang belum tersampaikan:

1. Peneliti mengakui keterbatasan keilmuan yang dimiliki peneliti sendiri, dalam mengerjakan karya ilmiah ini.
2. Masih terdapat jawaban yang tidak konsisten. Karena hasil wawancara dengan realita bertentangan dengan 5 (lima) nilai budaya yang dijadikan yel-yel pengucapan setiap melaksanakan apel, upacara, maupun Hari Amal Bhakti. Hal ini menyebabkan peneliti harus benar-benar teliti dan bijak dalam menulis karya ini agar tidak ada kesejangan antara peneliti dan orang yang diwawancara.
3. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yang menggambarkan manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja untuk peningkatan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau, sehingga apa yang dilihat, ditulis dan didengar ada factor kendala yang peneliti hadapi karena kurang hatian membuat orang yang diwawancara menolak karena kredibilitasnya terganggu.

4. Penelitian ini hanya mewawancarai kepala madrasah, kepala urusan tata usaha, guru dan staff terhadap penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja kementerian agama di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau.
5. Penelitian ini juga belum terlalu baik, sehingga apa bila dikemudian hari ada penemuan baru dengan ilmu dan metode yang bagus sehingga untuk menambah khasana bagi penulis untuk menambah wawasan keilmuan.

DAFTAR PUSTAKA

- (PMP)., Sadjan Direktur Pengelolaan Media Publik. “*Direktorat Jenderal Informasi Dan Komunikasi Publik (IKIP) Kementerian Komunikasi Dan Informatika (Kominfo) Pada Acara Sosialisasi Tunjangan Kinerja Pegawai Di Auditorium Ditjen IKP, Senin 13 Januari.*” Jakarta, 2014.
- . “*Direktorat Jenderal Informasi Dan Komunikasi Publik (IKP) Kementerian Komunikasi Dan Informasi (Kominfo) Pada Acara Sosialisasi Tunjangan Kinerja Pegawai Di Auditorium Ditjen IKP. Senin, 13 Januari.*” Jakarta, 2014.
- Agama, Kementerian. “*Website Kementerian Agama Republik Indonesia,*” 2014.
- Agama, Keputusan Menteri. *Tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor: 447 Tahun 2015 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Tahun 2015-1019*, Pub. L. No. 582, 6 (2017).
- Agama, Peraturan Menteri. *BAB I Ketentuan Umum Pasal 1 Ayat 1*, Pub. L. No. Nomor : 11, BAB 1 (2019).
- Agustina, Vinda. “*Implememntasi 5 (Lima) Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kualitas Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTs.N) 5 Jombang.*” April 8, 2019.
- Ajar, Tim Penyusun Bahan. “*Modul PLPG, Modul Paedagogik.*” Banjarmasin, 2013.
- Akbar, Hasaini Usman dan Purnama Setiady. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Al-Quran. “*Surat Al-Isra’ Ayat 7,*” 2009.
- Amin, Amirul. “*Peran 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Kabupaten Bantul Dalam Optimalisasi Sistem Pelayanan.*” March 30, 2020.
- Arif Eko Rakhmatullah, Sri Hadiati, Kohar Adi Setia. “*Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Profesionalisme Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.*” *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Journal Of Economics and Management E-ISSN.2614-4212 (Online), ISSN 1411-5794(Cetak) 19 No.1 (2018): 556–57.*
- Arifin, Barnawi dan Muhammad. *Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: Ar-Ruzz, Media, 2012.
- Arifin, Yanuar. *Pemikiran-Pemikiran Emas Para Tokoh Pendidikan Islam*.

Cetakan 1. Yogyakarta: IRCiSoD, 2018.

Aulia, Tim Redaksi Nuansa. *“Himpunan Perundang-Undangan Republik Indonesia Tentang Guru Dan Dosen.”* Bandung: Nuansa Aulia, 2006.

Basrowi, and Suwandi. *Penelitian Kualitatif*. Rineka Cipta, 2008.

Cushway, B. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2002.

Daryanto. *Panduan Proses Pembelajaran Kreatif Dan Inovatif*. Yogyakarta: AV Publisher, 2009.

Departemen Agama Republik Indonesia. *“Al-Quran Dan Terjemahan.”* Jakarta: PT. Tanjung Mas Inti Semarang, 2009.

Dewi, Tri Ratna. *“Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru.”* Jurnal Tarbiyah Al-Awlad PGMI STKIP OKU Timur Sumsel IX Edisi 1 (2019): 102.

Fachri. *“Makalah Peran Pimpinan Dalam Mengimplementasikan 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Di Balai Diklat Keagamaan Makasar.”* Balai Diklat Keagamaan Makasar. 2018.

Fahmi, Irham. *Manajemen Kepemimpinan Teori Dan Aplikasi*. Bandung: Penerbit. Alfabeta, 2011.

Fariyanti, Anna. *“Ruang Lingkup Manajemen Keuangan Pertanian.”* Modul 1. 2016.

H. AH.Fauzie. *Wawancara Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau (2021)*.

Hasan, April. *Administrator of Development (Administrator Pembangunan)*. Palembang: Putra Penuntun, 2012.

———. *Administrator of Development (Administrator Pembangunan)*. Palembang: Penuntun, 2012.

Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001.

Hedi Herdiana. *Wawancara Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Lubuklinggau (2021)*.

Herly. *“Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Pelaksanaan Supervisi Di Sekolah*

Dasar 015. Bahan Manajemen Pendidikan.” Jurnal Administrasi Pendidikan 2 Nomor 1, no. Kompas diakses di <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/bahan/article/viewfile/3767/3001> pada hari minggu 10 Juni 2017 Pukul 09.53 (2017): 311–831.

Indonesia, Departemen Agama Republik. *Budaya Kerja* (2009).

Intan, Heri Mulyadi. “*Implementasi 5 (Lima) Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Islam Kantor Kementerian Agama Lampung Barat.*” Raden Intan, 2016.

Jumira Warlizasusi, Ifnaldi. *Kepemimpinan Transformatif Perguruan Tinggi*. Jambi: Penerbit Buku Literasiologi, 2019.

Keputusan Menteri Agama. *Bekerja secara disiplin, kompeten dan tepat waktu dengan hasil terbaik*, Pub. L. No. 582 (2017).

———. *Bekerja secara tuntas dan konsekuen*, Pub. L. No. 582 (2017).

———. *Keselarasn antara hati, pikiran, perkataan dan perbuatan yang baik dan benar*, Pub. L. No. 582 (2017).

———. *Menjadi contoh yang baik bagi orang lain*, Pub. L. No. 582 (2017).

———. *Menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik*, Pub. L. No. 582 (2017).

KH. Muhadi Zainuddin, Abd Mustaqim. *Studi Kepemimpinan Islam (Telaah Normatif Dan Historis)*. Yogyakarta: PT. Putra Mediatama Press, 2005.

Khairunissa, Askini. “*Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Darunnajat Bumiayu Brebes.*” Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2017.

Kosim, Mohammad. “*Madrasah Di Indonesia (Pertumbuhan Dan Perkembangan).*” Jurnal Tadris 2 Nomor 1 (2000): 42.

Lailatussaadah. “*Upaya Peningkatan Kinerja Guru.*” Jurnal Intelektualita Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Ar-Raniry 3 Nomor 1 (2015): 23.

Lexy.J. Moelong. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.

———. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit Rosdakarya, 2002.

Makawimbang, J.H. *Supervisi Dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung:

- Penerbit. Alfabeta, 2011.
- Marzuki. *Metedologi Riset*. Yogyakarta: BPFE:UII, 2002.
- Mathis, L.Robert and Jhon H.Jackson. "Human Resource Management." *Tenth. Edition. South Western: By.Homson Collection*, 2006.
- Melanda, Niken Vesti. "Analisis Disiplin Kerja, Budaya Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Jember." 2018.
- Menpan. Keputusan Menpan no.25/Kep/M.Pan/4/2002 *Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara* (2002).
- Menteri Agama. *Sambutan Menteri Agama Republik Indonesia di Jakarta pada Bulan Desember 2014*, diunduh melalui website Kementerian Agama RI, www.kemenag.go.id, diakses pada tanggal 1 Maret 2019 (2019).
- Mustofa, Jasmani Asf dan Syaiful. *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah Dan Guru*. Yogyakarta: Penerbit Ar-Ruzz Media, 2013.
- Muwahid Shulhan. *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Yogyakarta: Sukses Offset, 2013.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003.
- Ndraha, Taliziduhu. *Teori Budaya Organisasi*. Cetakan Ke. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003.
- Nurdin, Tinneke Yullyandani. "Implementasi 5 (Lima) Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia Di Balai Pendidikan Dan Pelatihan Keagamaan Bandung." November 6, 2014.
- Nurhayati.B. "Berbagai Pendekatan Dalam Pembelajaran (Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Profesionalisme Dan Kinerja Guru Biologi Di SMA Kota Makasar Sulawesi Selatan)." *Jurnal Pendidikan Universitas Negeri Makasar* 4/XXV (2006): 64.
- Osborn dan Plastrik. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.UII, 2002.
- Pattipawae, Dezonda R. "Penerapan Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja Dan Prinsip-Prinsip Organisasi Budaya Kerja Pemerintah Dengan Baik Dan Benar." *Jurnal Sasi* 17 No.3 (2018): 31–33.

- Peraturan Menteri Agama Republik. *Tentang Pemberian, Penambahan dan Pengurangan Tunjangan Kinerja Pegawai Pada Kementerian Agama Republik Indonesia* (2016).
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia. *Tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama*, Pub. L. No. Nomor :11 (2019).
- Petunjuk Teknis Penyaluran Tunjangan Profesi Guru bagi Madrasah. *Tentang Penerimaan Tunjangan Profesi Guru*, Pub. L. No. BAB III, 6 (2020).
- Putera, Dinan Rismana. “*Koordinasi Kelembagaan Dalam Pemutakhiran Data Kependudukan (Studi RW 10 Kelurahan Malabar Kecamatan Lengkong Kota Bandung)*.” 2016.
- Rais, Muhammad. *Manajemen Marketing Pendidikan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2013.
- Riduwan. *Belajar Mudah Peneliti Untuk Guru Dan Karyawan Dan Peneliti Pemula*. Bandung: Al. Fabeta, 2009.
- Samsidar. “*Implementasi Mnajemen Kepala Sekolah Dalam Penyelenggara Pendidikan Islam*.” FITRAH Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan 01 Nomor 2 (2015): 229–30.
- Saugadi, Ronal Noldi. “*Efektivitas Kinerja Guru Bersertifikasi, Program Studi Teknologi Pendidikan*.” Jurnal Tolis Ilmiah Universitas Madako Tolitoli 2 Nomor :1 (2020): 34.
- Shulhan, Muwahid. *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Yogyakarta: Sukses Offset, 2013.
- Siti Julaiha. “*Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah*.” Jurnal Tarbiyah Wa Ta’lim IAIN Samarinda 6 Nomor:3 (2019): 53–54.
- Sukmanagara, Rizal. “*10 (Sepuluh) Fungsi Manajemen*.” Universitas Komputer. 2020.
- Sulasmi, Emilda. *Manajemen Dan Kepemimpinan*. Depok: Rajawali Press, 2020.
- Supardi. *Kinerja Guru*. Raja Ggrafindo Persada, 2013.
- Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Nomor :3. *Tentang Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai dan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Tahun 2021*, Pub. L. No. Nomor : 3 (2021).
- Suryaman. *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*. Malang: Surya Pena

Gemilang, 2010.

Susanti, Siti Saodah. *Manajemen Dan Kepemimpinan Dalam Keperawatan*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis, 2020

Suwandi, Basrowi dan. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001

Triguno Prasetya. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Press, 2013.

Warlizasusi, Jumira. “*Analisis Perencanaan Strategis Dan Manajemen Strategis STAIN Curup 2015-1019*.” TADBIR Studi Manajemen Pendidikan 2 Nomor 2 (2019): 168–69.

Yaumi, Hilal Muhammad dan Muh. “*Pengembangana Kinerja Guru Melalui Penelitian Tindakan Kelas Pada SMA Negeri Di Kota Palopo*.” Jurnal Lentera Pendidikan 2 (2015): 156.

Zubair, Ahmad. “*Manajemen Peningkatan Kinerja Guru, Prodi MAP FKIP Unib*.” Manajer Pendidikan 11 Nomor 4 (2019): 305.