

## **Upaya Kepala Madrasah dalam Membina Budaya Organisasi dan Kinerja Guru dalam Pembelajaran di MIN 5 Majalengka**

**Majdina Ghaisani Ifliya, Siti Nur Hidayah**

Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

*e-mail; adniiifly@gmail.com, siti.hidayah@uin-suka.ac.id*

### **Abstract**

*This research aims to analyze the efforts of the head of Madrasah in developing organizational culture and teacher's performance in learning process. This is a qualitative research, with observation, interview and documentation as the data collection techniques. The research is conducted at MIN 5 Majalengka regency, as many as 5 (five) respondent are interviewed during the research. The research finds that (1) the organizational culture at MIN 5 Majalengka regency appears in some school activities, brotherhood atmosphere, and good examples performed by the head of madrasah; (2) The efforts of the head of madrasah to develop school's organizational culture done in two ways through the head of madrasah's role and responsibility as the leader of the school and through students' self development activities; (3) The techniques employed by the head of madrasah to develop teacher's performance are through class visit, personal meeting, teacher meeting, work-group discussion, teacher training and guidance.*

**Keywords:** *Head of Madrasah, Organization Culture, Teacher Performance in Learning Process*

### **Abstrak**

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis upaya-upaya apa saja yang dilakukan kepala madrasah dalam membina budaya organisasi dan kinerja guru dalam pembelajaran. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data, melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Penelitian ini dilaksanakan di MIN 5 Majalengka. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik deskriptif analitik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Budaya organisasi pada MIN 5 Majalengka tercermin dalam beberapa kegiatan madrasah, suasana kekeluargaan, dan suri tauladan yang diberikan oleh kepala madrasah; (2) Upaya kepala madrasah dalam membina budaya organisasi dilakukan melalui dua cara, yaitu cara yang ditunjukkan kepala madrasah dengan melaksanakan peran dan tanggung*

*jawabnya sebagai pemimpin, dan melalui kegiatan pengembangan diri untuk siswa. (3) Teknik kepala madrasah untuk membina kinerja guru dalam pembelajaran adalah dengan kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat dewan guru, pertemuan kelompok kerja, serta pelatihan dan pembinaan guru.*

**Kata Kunci:** *Kepala Madrasah, Budaya Organisasi, Kinerja Guru dalam Pembelajaran*

## **Pendahuluan**

Dewasa ini semua aspek kehidupan manusia tidak terlepas dari peran teknologi yang terus berkembang dengan pesat. Teknologi selalu berkembang sesuai dengan kebutuhan manusia. Demikian juga perkembangan teknologi dalam bidang informasi. Teknologi dalam bidang informasi sekarang ini sudah dapat dimanfaatkan oleh masyarakat luas dari teknologi yang paling sederhana sampai dengan teknologi mutakhir. Globalisasi dari tahun ke tahun meningkat semakin pesat. Hal tersebut secara tidak langsung mempengaruhi budaya yang pada gilirannya dapat mempengaruhi budaya dalam suatu organisasi. Persinggungan dengan globalisasi dan perkembangan teknologi tersebut menyebabkan terjadinya transisi budaya, yakni perpindahan budaya tradisional kepada budaya teknologi dan informasi. Transisi budaya inilah yang menjadi tantangan tersendiri bagi masyarakat dan tidak terkecuali dunia pendidikan. Oleh karena itu, budaya organisasi yang positif diharapkan mampu memfilter budaya yang semakin mengglobal tersebut. Menurut Sentot, budaya organisasi yang baik adalah suatu kebiasaan yang dapat membuat setiap anggota organisasi menjadi manusia yang produktif, inovatif, kreatif, dan mampu bekerja dengan antusias sesuai permintaan.<sup>1</sup>

Output pendidikan pada saat ini menjadi sangat mengkhawatirkan. Tidak sedikit peserta didik yang mempunyai kepribadian yang rendah sehingga tidak mampu melihat mana yang benar dan mana yang salah. Berbagai perubahan banyak terjadi dalam segala aspek kehidupan budaya kita, mulai dari masalah pergaulan, gaya hidup serta pandangan yang mendasar tentang sikap dan perilaku. Banyak sekali ditemukan dalam sebuah berita atau stasiun televisi mengenai anak didik yang melakukan tindakan kriminal, seperti tawuran antar pelajar, pencabulan, terjebak dalam lingkaran narkoba, minuman keras, dan perilaku tidak bermoral lainnya. Faktor penyebab semua itu

---

<sup>1</sup> Sentot, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), hlm.34.

diantaranya adalah lingkungan madrasah yang kurang baik. Selain itu, para pendidik juga banyak yang melakukan tindakan tidak bermoral dan juga melakukan tindakan kriminal yang tidak mencerminkan kepribadian yang baik kepada anak didiknya.<sup>2</sup>

Keadaan tersebut tentunya sangat bertentangan dengan tujuan Pendidikan Nasional Bangsa Indonesia yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 Ayat 1. Didalamnya menjelaskan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran. Pendidikan diciptakan agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>3</sup> Oleh karena itu, madrasah sebagai lembaga pendidikan tidak hanya memperhatikan aspek akademiknya saja. Akan tetapi, juga harus memperhatikan aspek moralitas agar tujuan pendidikan tersebut dapat terpenuhi. Disamping itu, perlu kiranya dikembangkan budaya organisasi madrasah yang kontekstual dan peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya tenaga pendidik sehingga dapat memberikan pembelajaran efektif dan menghasilkan mutu pembelajaran yang optimal.

Budaya organisasi madrasah diciptakan dan ditegakan bersama oleh pendiri lembaga pendidikan, kepala madrasah, guru dan semua elemen di madrasah tersebut. Madrasah, sebagai lembaga pendidikan Islam dan yang menaruh perhatian terhadap pengembangan pendidikan berbasis keislaman memperkuat organisasinya dengan budaya yang positif, agar pembelajaran berjalan dengan efektif sehingga menghasilkan output yang berkualitas.<sup>4</sup> Sebagai pimpinan dan pengelola lembaga pendidikan, seorang kepala madrasah harus mampu mengelola budaya organisasi madrasah baik dalam segi SDM maupun potensi-potensi madrasah lainnya. Kepala madrasah dituntut untuk mampu beradaptasi dengan keadaan di madrasah serta

---

<sup>2</sup> Baharuddin dan Muh. Makin, *Pendidikan Humanistik*, (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2007), hlm.5.

<sup>3</sup> Anonim, *Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional*, (Yogyakarta: FITK UIN Sunan Kalijaga, 2016), hlm.3.

<sup>4</sup> Jurman, "Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMA Negeri 1 Simeulue Timur", *ilmiah*, 15 (2) Februari 2014: 288-289.

dapat menjabarkan kondisi tersebut ke dalam visi, misi dan aksi dengan tujuan agar mampu mencapai target kurikulum di madrasahnyanya.

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki tugas dan tanggung jawab yang sangat penting. Secara operasional, kepemimpinan berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar mampu berbuat sesuatu guna menyukseskan program-program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya.<sup>5</sup> Untuk menyukseskan program kerja, seorang kepala madrasah membutuhkan bawahan-bawahan (guru) yang profesional dan berkualitas. Guru harus memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Dalam hal ini, upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia (guru) yang merupakan tugas besar kepala madrasah untuk menjawab kualitas dan mutu pendidikan di madrasah.

Dalam konteks Kabupaten Majalengka, MIN 5 merupakan satu-satunya MIN di wilayah Kecamatan Palasah. MIN tersebut dipimpin oleh kepala madrasah yang menerapkan perilaku sebagai *role model* bagi warga madrasahnyanya. Sebagai *role model* perilaku kepala madrasah tersebut, seharusnya dapat diikuti oleh setiap warga madrasah. Akan tetapi, dalam praktiknya tidak semua guru mengikuti contoh yang diberikan kepala tersebut. Di MIN 5 Majalengka masih dijumpai guru yang kurang peduli terhadap budaya organisasi madrasah, misalnya masih terdapat beberapa orang guru yang selalu hadir terlambat ke madrasah, guru yang meninggalkan kelas sebelum Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) selesai, dan guru kurang disiplin waktu.<sup>6</sup>

Oleh karena itu, artikel ini ingin melihat lebih lanjut mengenai upaya kepala madrasah dalam membina budaya organisasi dan kinerja guru dalam pembelajaran di MIN 5 Majalengka. Pertanyaan-pertanyaan bagaimana budaya organisasi madrasah yang diterapkan pada MIN 5 Majalengka, bagaimana upaya kepala madrasah dalam membina budaya organisasi di MIN 5

<sup>5</sup> Bashori, "Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan", *Pendidikan Islam*, 5 (1) November 2016: 21.

<sup>6</sup> Hasil Observasi dan wawancara dengan Bapak Jazuli, (Kepala MIN 5 Kabupaten Majalengka), tanggal 3 Juli 2017.

Majalengka, dan bagaimana pembinaan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran di MIN 5 Majalengka dilihat dari teknik pembinaan guru akan dijelaskan lebih lanjut dalam tulisan ini.

## **Fungsi dan Peran Kepala Madrasah**

Peran kepala madrasah sangat penting bagi organisasi yang dipimpinnya karena kepala madrasah adalah kekuatan sentral yang menjadi penggerak kehidupan madrasah. Selain itu, kepala madrasah harus memahami tugas dan fungsi bawahannya demi keberhasilan madrasah.<sup>7</sup> Menurut Mulyasa dalam penelitian Dedi Lazwardi, kepala madrasah harus melakukan perannya sebagai pemimpin dengan menjalankan berbagai fungsi sekaligus, yaitu fungsi sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, motivator dan inovator.

### **1. Pendidik**

Peran seorang kepala sebagai pendidik merupakan peran yang sangat berat sekaligus mulia. Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di madrasah. Sebagai seorang pendidik, kepala madrasah harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu: (a) Pembinaan mental, yaitu membina hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia; (b) Pembinaan moral, yaitu membina hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban; (c) Pembinaan fisik, yaitu membina hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriyah; dan (d) Pembinaan artistik, yaitu membina hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

### **2. Manajer**

Manajemen merupakan sejumlah proses yang harus dilakukan oleh setiap organisasi dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Manajemen pada hakikatnya adalah suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya

---

<sup>7</sup> Kompri, *Manajemen Madrasah Orientasi Kemandirian Kepala Madrasah*, (Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2015), hlm.22.

organisasi. Kepala madrasah sebagai manajer harus mampu mengantisipasi perubahan, memahami serta mengatasi situasi, mengakomodasi dan mengadakan orientasi kembali.<sup>8</sup>

### 3. *Administrator*

Kepala madrasah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasah. Kepala madrasah memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program madrasah. Kepala madrasah sebagai administrator hendaknya mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi tersebut ke dalam pengelolaan madrasah yang dipimpinnya.

Adapun fungsi yang harus dilakukan kepala madrasah selaku administrator, yaitu: (a) Membuat perencanaan, salah satu fungsi utama dan pertama yang menjadi tanggungjawab kepala madrasah dalam membuat dan menyusun perencanaan; (b) Menyusun organisasi madrasah, kepala madrasah harus mampu melaksanakan pembagian tugas serta wewenangnya kepada guru-guru dan pegawai madrasah sesuai dengan struktur organisasi madrasah yang telah disusun dan disepakati bersama; (c) Bertindak sebagai koordinator dan pengarah. Adanya koordinasi serta pengarah yang baik dan berkelanjutan dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat antar bagian dan antar personil madrasah; dan (d) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian yang mencakup di dalamnya adalah penerimaan dan penempatan guru atau pegawai madrasah, pembagian tugas pekerjaan guru dan pegawai madrasah, usaha kesejahteraan guru dan pegawai madrasah, mutasi atau promosi guru atau pegawai madrasah.

### 4. *Supervisor*

Supervisi merupakan salah satu fungsi pokok dalam administrasi pendidikan, bukan hanya tugas dan pekerjaan pengawas pendidikan, tetapi juga tugas kepala madrasah terhadap guru-guru dan pegawai madrasah. Jika supervisi dilakukan oleh sebagai kepala madrasah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk

---

<sup>8</sup> Ahmad Fawaid, "Upaya Kepala Madrasah dalam Menciptakan Suasana Religius di SMA Negeri 3 Malang" *Skripsi*, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016, hlm. 107.

meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.<sup>9</sup> Menurut Mulyasa<sup>10</sup>, kepala madrasah sebagai seorang supervisor harus melakukan pembinaan *continue*, pengembangan kemampuan personal, perbaikan situasi pembelajaran dan pertumbuhan pribadi peserta didik.

#### 5. Pemimpin

Kata “memimpin” mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan. Kepala madrasah selaku seorang pemimpin harus mampu memberikan petunjuk, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kepala madrasah sebagai pemimpin harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Dalam penelitian yang dilakukan Citra Leoni Tumbol dkk, terdapat tiga tipe kepemimpinan, yaitu (a) Tipe Otoriter; (b) Tipe *Laissez-faire* dan (c) Tipe Demokratis.<sup>11</sup> Kepala madrasah merupakan kunci bagi pengembangan dan peningkatan suatu madrasah karena sebagai pemimpin sangat berpengaruh bagi kelangsungan proses belajar mengajar. Oleh karena itu, diperlukan sosok kepala madrasah yang tangguh dan memiliki kompetensi kepemimpinan yang mendukung tugasnya dalam proses pendidikan.

Tipe kepemimpinan otoriter merupakan tipe pemimpin yang memiliki ciri yang menganggap organisasinya sebagai milik pribadi, mengutamakan tujuan pribadi daripada tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat, tidak mau menerima pendapat, serta sering mempergunakan sifat memaksa dan menghukum. Tipe kepemimpinan *Laissez-faire* lebih mengutamakan *relation oriented* (orientasi hubungan) daripada *result oriented* (penyelesaian tugas). Tipe kepemimpinan demokratis, yakni tipe kepemimpinan yang beban kerja organisasinya menjadi tanggungjawab bersama, pimpinan menganggap bawahan sebagai komponen pelaksana yang harus diberi tugas, dan tanggungjawab

---

<sup>9</sup> E Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm.111.

<sup>10</sup> *Ibid.*, hlm.34.

<sup>11</sup> Citra Leoni Tumbol dkk, “Gaya Kepemimpinan Otoritas, Demokratik, dan Laissez Faire Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan pada KPP Pratama Manado”, *EMBA*, 2 (1) Juni 2014: 40.

memecahkan masalah secara bersama serta percaya kepada bawahan dengan tugas yang dilaksanakannya.<sup>12</sup>

#### 6. *Motivator*

Pemimpin pada hakikatnya merupakan seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai motivator, kepala madrasah harus mempunyai strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para guru dan tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya. Motivasi ini dapat ditimbulkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

#### 7. *Inovator*

Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran.

## **Budaya Organisasi Madrasah**

Budaya berasal dari bahasa sansekerta, yaitu bentuk dari “budi” atau “akal”. Sedangkan kebudayaan/budaya dapat diartikan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan menjadi pedoman tingkah lakunya.<sup>13</sup> Tilaar dalam penelitian Cece Rakhmat mengemukakan bahwa kebudayaan dan pendidikan merupakan dua unsur yang tidak dapat dipisahkan dan saling mengikat. Budaya itu hidup dan berkembang karena proses pendidikan, dan pendidikan berada dalam satu konteks kebudayaan.<sup>14</sup>

Dalam dunia pendidikan, budaya organisasi merupakan budaya akademis yang mengatur tenaga pendidik agar mereka dapat memahami bagaimana seharusnya bersikap terhadap profesinya, beradaptasi terhadap rekan kerja dan lingkungan kerjanya, sehingga terbentuklah sebuah sistem,

<sup>12</sup> *Ibid.*, hlm.39.

<sup>13</sup> F.X. Suwanto dan D. Koeshartono, *Budaya Organisasi Kajian Konsep dan Implementasi*, (Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta, 2009), hlm. 1.

<sup>14</sup> Cece Rakhmat, “Pengembangan Pembinaan Budaya Organisasi Madrasah di Kota dan Kabupaten Tasikmalaya”, *Saung Guru*, 1 (2) April 2010: 89.

nilai, citra akademis, dan etos kerja dalam kehidupan organisasinya.<sup>15</sup> Budaya organisasi madrasah tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep penerapan budaya organisasi lainnya yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Membangun budaya organisasi madrasah sangat penting dilakukan terutama dalam usaha mencapai tujuan pendidikan. Budaya organisasi juga dapat memberikan kontribusi positif terhadap keberhasilan organisasi/madrasah dalam upaya mencapai tujuannya. Hal tersebut dikarenakan, budaya merupakan doktrin sekaligus sebagai perekat anggota organisasi dalam menaati aturan atau kebijakan yang berlaku dalam organisasi/madrasah tersebut.

Menurut Wiraman dalam penelitian Lutvie Maas Irfansyah, budaya organisasi terdiri dari empat unsur utama, yakni asumsi dasar, nilai, keyakinan, artifak (perilaku).<sup>16</sup> Asumsi dasar merupakan keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi/madrasah. Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu di organisasi, seringkali melalui asumsi yang tidak diucapkan namun anggota organisasi meyakini ketetapan tindakan tersebut.<sup>17</sup>

Sementara itu, nilai merupakan yang diyakini oleh seluruh warga madrasah dan dipegangi untuk bisa menjadi keyakinan dan untuk dapat diwujudkan.<sup>18</sup> Keyakinan yang dimaksud adalah mengenai hal-hal yang baik dan positif akan membawa kebaikan dan kemajuan. Nilai-nilai dan keyakinan tersebut sangat sukar diubah dan memerlukan waktu untuk berubah.

Artifak disini terbagi dua macam yaitu, *material culture* dan *behavioral culture*.<sup>19</sup> Artifak merupakan hasil budaya yang kasat mata dan mudah diobservasi oleh seseorang atau kelompok orang baik dalam maupun orang luar organisasi. Cara mengubah artifak atau perilaku yaitu dengan mengubah komunitas sekeliling mereka dengan membawa keyakinan baru dan

---

<sup>15</sup> Siti Zubaidah dan Aih Ervanti Ayuningtyas, "Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru di Sekolah", *Prosiding Seminar Nasional*, 1 (9) November 2015: 2.

<sup>16</sup> Lutvie Maas Irfansyah, "Implementasi Nilai-nilai pada Budaya Organisasi di CV Rabbani Asysa Bandung Jawa Barat" *Skripsi*, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2014, 22, 63.

<sup>17</sup> Anwar Ikhsan, "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Yogyakarta", *Manajemen dan Bisnis*, 2 (1) Maret 2016: 20.

<sup>18</sup> Subiyantoro, *Dimensi Sosiologi Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Samudra Biru, 2016), hlm. 25.

<sup>19</sup> *Ibid.*, hlm.17.

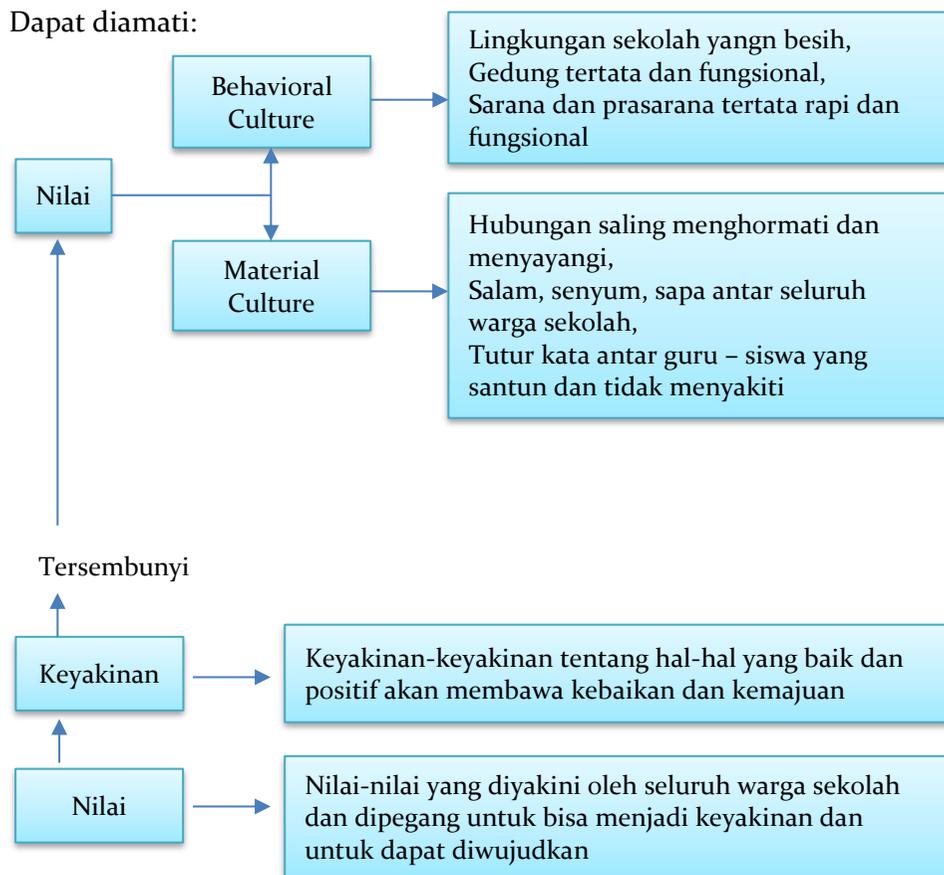
memilih/mendukung pemimpin yang baik.<sup>20</sup> Berikut adalah yang termasuk ke dalam contoh artifak:

**Tabel.1 Artifak sebagai Lapisan Budaya Organisasi**

<b>Kategori Umum</b>	<b>Contoh artifak</b>
Manifestasi Fisik/ <i>material culture</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sarana dan Prasarana</li> <li>2. Bentuk bangunan</li> <li>3. Cara berpakaian</li> <li>4. Tata letak bangunan</li> <li>5. Lingkungan Madrasah</li> </ol>
Manifestasi Perilaku/ <i>behavioral culture</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upacara-upacara ritual</li> <li>2. Cara berkomunikasi</li> <li>3. Tradisi/kebiasaan</li> <li>4. Hubungan antar rekan kerja</li> </ol>

Di bawah ini merupakan gambaran mengenai ilustrasi lapisan budaya organisasi terhadap kemungkinan terjadinya perubahan:

<sup>20</sup> *Ibid.*, hlm.15.



Gambar 1. Ilustrasi Lapisan Budaya Organisasi<sup>21</sup>

Kondisi yang terjadi mengenai sikap, perilaku, pola pikir, dan tindakan terhadap keadaan organisasi/madrasah merupakan suatu budaya organisasi. Budaya organisasi madrasah memiliki peranan yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan pembelajaran yang efektif. Adapun karakteristik budaya organisasi dengan merujuk pemikiran Fred Luthans meliputi 6 elemen penting, yaitu:<sup>22</sup> (1) *Aturan perilaku yang diamati, yaitu* ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku; (2) *Norma, yaitu* budaya organisasi di madrasah ditandai pula oleh adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota

<sup>21</sup> Diadopsi dari Depdiknas-PPs UNY 2003

<sup>22</sup> Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: ANDI Yogyakarta, 2006), hlm. 125.

madrasah, baik bagi siswa maupun guru; (3) Nilai dominan, yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi; (4) Filosofi, yaitu adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan warga madrasah. Budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatu secara hakiki; (5) Aturan ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap madrasah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan madrasah setempat, maupun dari pemerintah; dan (6) Iklim organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi. Perasaan keseluruhan yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi.

### **Pembinaan Kinerja Guru dalam Pembelajaran**

Kinerja adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya untuk mendapatkan hasil sesuai dengan tujuan organisasi atau unit kerja.<sup>23</sup> Sedangkan kinerja guru dalam pembelajaran merupakan wujud hasil kerja dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi hasil belajar siswa. Guru merupakan orang yang sangat berperan dalam setiap pencapaian pendidikan di madrasah. Oleh karena itu, guru dituntut untuk dapat menguasai berbagai kompetensi. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, kompetensi tersebut diantaranya adalah kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.<sup>24</sup> Kompetensi Guru yang menjelaskan bahwa keempat kompetensi tersebut harus dikembangkan secara utuh karena merupakan faktor penentu keberhasilan seorang guru dalam pelaksanaan tugasnya.<sup>25</sup>

Kompetensi pedagogik meliputi kemampuan guru dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan peserta didik. Termasuk di dalamnya mengenai perancangan, pelaksanaan, dan evaluasi hasil pembelajaran. Kompetensi

---

<sup>23</sup> Anisha Putri Andriani, "Pembinaan Profesional oleh Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Depok Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta" *Skripsi*, Universitas Negeri Yogyakarta, 2015, 18, 192.

<sup>24</sup> Anonim, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*.

<sup>25</sup> Anisha Putri Andriani, "Pembinaan Profesional...", hlm.20.

kepribadian berkaitan dengan sikap personal guru yang dapat mencerminkan kepribadian yang baik pada siswa-siswanya. Kompetensi sosial berkaitan dengan hubungan guru dengan pihak lainnya, termasuk di dalamnya dalam hal berkomunikasi dan bergaul. Kompetensi profesional meliputi hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas guru sebagai tenaga pengajar, mencakup penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam.

Pembinaan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah proses, cara, perbuatan, pembaharuan, usaha, tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara efektif dan efisien untuk memperoleh hasil yang terbaik.<sup>26</sup> Pembinaan guru secara etimologis dapat diartikan sebagai usaha yang diberikan kepada guru dalam wujud bantuan layanan profesional yang dilakukan oleh pemilik madrasah, kepala madrasah, pengawas, serta pembina-pembina lainnya guna untuk meningkatkan mutu pembelajaran.<sup>27</sup> Pembinaan guru merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah agar guru memiliki kompetensi dalam mengelola proses pembelajaran didalam kelas.

Tujuan pembinaan guru menurut Ali Imron, yaitu: (1) memperbaiki materi kegiatan belajar mengajar; (2) memperbaiki metode kegiatan belajar mengajar; (3) memperbaiki penilaian proses pembelajaran beserta hasilnya; (4) memperbaiki pembimbingan siswa atas kesulitan belajarnya; dan (5) memperbaiki sikap guru atas tugasnya.<sup>28</sup> Selain itu, tujuan dilaksanakannya pembinaan guru adalah untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh guru, yaitu meliputi: pertumbuhan keilmuan, wawasan dalam berpikir, sikap terhadap pekerjaan serta keterampilan dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari.

Ali Imron menyebutkan bahwa terdapat dua kategori teknik pembinaan guru, yaitu teknik perorangan (*individual techniques*), teknik kelompok (*group techniques*) dan teknik yang bersifat langsung dengan cara bertatap muka ataupun teknik tidak langsung melalui media komunikasi. Teknik-teknik pembinaan guru tersebut meliputi: (a) Kunjungan kelas yang merupakan kegiatan pembinaan oleh kepala madrasah pada saat guru sedang mengajar didalam kelas; (b) Pertemuan pribadi yaitu pertemuan yang

---

<sup>26</sup> Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), hlm.152.

<sup>27</sup> Anisha Putri Andriani, "Pembinaan Profesional...", hlm.38.

<sup>28</sup> Ali Imron, *Pembinaan Guru Indonesia*, (Jakarta: PT. Dunia Pustaka Raya, 1995), hlm.12.

menghasilkan percakapan, dialog atau tukar pikiran mengenai usaha untuk meningkatkan kemampuan profesional guru; (c) Rapat dewan guru merupakan pertemuan antara semua guru dengan kepala sekolah atau dengan seseorang yang ditunjuk olehnya untuk memimpin rapat; (d) Kunjungan antar madrasah merupakan suatu kunjungan yang dilakukan oleh para guru beserta dengan kepala sekolah ke madrasah-madrasah lainnya; (e) Kunjungan antar kelas merupakan suatu kunjungan yang dilakukan oleh seorang guru di suatu madrasah yang sengaja mengunjungi kelas-kelas lain dengan maksud untuk menyaksikan dan memperoleh pengalaman baru dalam mengajar serta mengelola pembelajaran; (f) Pertemuan dalam kelompok kerja merupakan pertemuan yang dihadiri oleh guru dan kepala madrasah guna menyatukan pandangan, khususnya dalam pengelolaan pembelajaran; (g) Penerbitan buletin profesional adalah selebaran berkala yang terdiri dari beberapa halaman yang berisi tulisan yang berkaitan dengan proses belajar mengajar.<sup>29</sup>

### **Budaya Organisasi MIN 5 Majalengka**

Budaya organisasi madrasah memberikan banyak pengaruh terhadap kualitas warga madrasah termasuk kinerja guru. Penerapan budaya organisasi madrasah bertujuan agar seluruh anggota mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma yang berlaku dalam organisasi tersebut.<sup>30</sup> Adapun penerapan budaya organisasi madrasah di MIN 5 Majalengka yang dianalisis menggunakan karakteristik budaya organisasi menurut Fred Luthans terdiri dari: (a) Aturan perilaku yang diamati berupa cara dalam berinteraksi satu sama lain, menggunakan bahasa, istilah dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku. Pada MIN 5 Majalengka, aturan perilaku yang dapat diamati tersebut dilihat dari cara berbicara siswa kepada guru yang sopan, tutur kata guru kepada kepala madrasah yang hormat dan cara berbicara kepala madrasah kepada warga madrasah yang cakap. Penggunaan bahasa sehari-hari di MIN 5 Majalengka diluar Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di kelas menggunakan bahasa Sunda. Sedangkan, untuk ritual-ritual umum yang dilakukan adalah ketika pertama kali datang ke madrasah saling bersalaman satu sama lain, baik ketika guru bertemu dengan

---

<sup>29</sup> *Ibid.*, hlm. 90-97.

<sup>30</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2005), hlm.114.

kepala madrasah dan siswa bertemu dengan guru atau kepala madrasah; (b) Norma yang terdapat pada MIN 5 Majalengka diantaranya adalah: siswa selalu mengucapkan salam sambil mencium tangan ketika bertemu dengan kepala madrasah maupun guru. Warga madrasah juga bertutur kata yang lembut dan bertingkah laku sopan, termasuk tingkah laku siswa kepada guru.

Selain itu, kedisiplinan selalu di terapkan oleh kepala madrasah, karena sudah sewajarnya bagi kepala madrasah untuk memberikan contoh yang baik kepada warga madrasah; (c) Terdapat nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh warga madrasah. Pada MIN 5 Majalengka terdapat nilai kekeluargaan dan gotong royong. Terlihat dari observasi peneliti ketika kepala madrasah berkumpul bersama guru-guru pada ruang guru. Hal-hal yang dibahas dalam ruangan tersebut bukan hanya ketika ada masalah saja, akan tetapi sekedar mengobrol dan mengontrol tugas guru yang sedang bekerja.<sup>31</sup> Selain itu, kepala madrasah juga ikut berkontribusi atau membantu pekerjaan guru; (d) Budaya organisasi madrasah ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh warga madrasah. Aturan tersebut adalah tata tertib siswa, kode etik kerja termasuk juga di dalamnya budaya kerja guru; dan (e) Iklim organisasi dalam madrasah merupakan keadaan di tempat kerja baik fisik maupun non fisik yang mendukung pelaksanaan tugas dengan indikator kelengkapan sarana kerja, kenyamanan ruang kerja, hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja serta sistem penghargaan dan sanksi yang adil. Iklim organisasi pada MIN 5 Majalengka terlihat dari kekeluargaan dan keterbukaan kepala madrasah dengan guru dan juga siswa. Ruang kerja guru dan kepala madrasah dibuat terpisah.

Dengan demikian, dapat dianalisis bahwa teori dalam budaya organisasi tersebut tidak sepenuhnya diamati secara mendalam di MIN 5 Majalengka. Terdapat juga beberapa budaya tertulis pada penerapannya belum terlaksana secara optimal. Masalah tersebut diantaranya adalah sebagai berikut: (a) dalam norma, siswa terkadang sulit diatur, beberapa guru yang kurang disiplin serta terlambat datang ke madrasah; (b) Masih terdapat beberapa warga madrasah yang belum mematuhi aturan yang ada. Terlihat dari hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa terdapat beberapa guru yang selalu datang terlambat dan meninggalkan kelas sebelum proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) selesai. Selain itu, terdapat

---

<sup>31</sup> Hasil observasi di MIN 5 Majalengka, pada tanggal 15 Desember 2017.

beberapa siswa yang belum mematuhi aturan pemakaian seragam. Misalnya, pada hari Jum'at siswa laki-laki seharusnya memakai baju koko dan celana hitam. Akan tetapi, masih ada beberapa siswa yang tidak memakai seragam tersebut dikarenakan keadaan ekonomi yang kurang mendukung; (c) Dalam iklim organisasi terdapat sarana yang belum memadai, keamanan yang kurang, ruang kerja yang kurang nyaman, tata ruang yang sempit, dan ruang kelas yang kurang terawat.

### **Upaya Kepala Madrasah dalam Membina Budaya Organisasi di MIN 5 Majalengka**

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi di MIN 5 Majalengka tidak terlepas dari peran dan tanggungjawab kepala madrasah sebagai penggerak, tokoh yang mempengaruhi, mengajak dan memerintah warga madrasah termasuk dalam pencapaian visi, misi dan tujuan madrasah. Sebagaimana menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya yang berjudul *Perilaku dan Budaya Organisasi*, bahwa penerapan budaya organisasi sangat ditentukan oleh pimpinan organisasi yang bersangkutan. Pimpinan atau kepala madrasah harus memiliki komitmen yang kuat untuk memegang teguh dan menerapkan budaya organisasi.<sup>32</sup> Penerapan kebijakan yang sudah ditetapkan oleh kepala madrasah sebagai pembuat kebijakan selanjutnya akan ditanamkan, diajarkan dan di sosialisasikan kepada warga madrasah untuk ikut dalam mengimplementasikan kebijakan.

Upaya kepala madrasah dalam membina budaya organisasi madrasah dapat bersifat struktural dan non struktural. Adapun upaya yang bersifat struktural adalah segala upaya yang sudah terdapat dalam indikator RKAS (Rancangan Kerja Anggaran Sekolah). Sedangkan upaya kepala madrasah yang bersifat non struktural adalah upaya yang tidak terdapat dalam RKAS (Rancangan Kerja Anggaran Sekolah), melainkan melalui pendekatan psikologi dan sosiologi. Upaya-upaya tersebut diantaranya adalah:

#### 1. Upaya Struktural

Terdapat beberapa upaya kepala MIN 5 Majalengka dalam membina budaya organisasi madrasah. Hal tersebut terlihat pada terdapatnya kegiatan religius yang terbentuk dalam kegiatan harian,

---

<sup>32</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi...*, hlm.118.

mingguan, bulanan dan tahunan. Dalam kegiatan harian tertuju untuk siswa, yaitu: 15 menit sebelum memulai pelajaran, siswa kelas 1, 2, dan 3 membaca Juz 'amma dan do'a-do'a pendek. Siswa kelas 4, 5, dan 6 membaca Al-Qur'an. Selain itu, diadakan shalat dhuhur berjama'ah di musholla madrasah. Sedangkan, dalam kegiatan mingguan dilaksanakan untuk siswa dan guru, yakni: setiap hari rabu diadakan *istighosah*<sup>33</sup> dan kultum di setiap Jum'at pagi yang bertempat di halaman madrasah. Pengisi kultum tersebut adalah guru yang mendapatkan tugas secara bergilir. Adapun untuk guru adalah kegiatan membaca Al-Qur'an bersama setiap hari Jum'at pagi serta shalat dhuha bersama-sama yang dipimpin oleh guru secara bergilir dengan mengajak para siswanya. Kegiatan-kegiatan tersebut merupakan pembinaan mental yang dilakukan oleh kepala MIN 5 Majalengka.

Mengenai kegiatan bulanan hanya dilaksanakan oleh guru dan kepala madrasah saja, yaitu: terdapat kegiatan rapat kepala sekolah/madrasah tingkat wilayah KKM, dan rapat rutinan guru. Sedangkan, dalam kegiatan tahunan yang dilaksanakan pada MIN 5 Majalengka dilaksanakan untuk semua warga madrasah. Kegiatan tersebut diantaranya adalah: mengadakan acara dalam memperingati hari-hari besar Islam, seperti: Maulid Nabi Muhammad SAW dan Isra Mi'raj, serta peringatan hari besar Nasional, seperti: HUT Kemerdekaan RI.

Upaya yang lain juga terdapat pada pembinaan fisik dengan mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan diluar madrasah. Misalnya, pada hari-hari besar Nasional seperti: HUT PGRI, dan (Hari Amal Bakti) HAB KEMENAG mengikuti kegiatan gerak jalan bersama. Selain itu, pembinaan fisik juga terdapat pelajaran penjaskes atau olahraga untuk siswa, serta dengan mengadakan piket kelas dan ruang guru.

Selain pembinaan mental dan fisik terdapat pula pembinaan artistik yang dilaksanakan dengan mengadakan program ekstrakurikuler siswa, seperti: marawis, qosidah, degung, upacara adat, pencak silat,

---

<sup>33</sup>*Istighosah* merupakan meminta pertolongan ketika keadaan sukar atau sulit. *Istighosah* sebenarnya sama dengan berdo'a yang dilakukan secara kolektif dan biasanya dimulai dengan wirid-wirid tertentu, terutama istighfar sehingga Allah SWT berkenan mengabulkan permohonan tersebut.

pramuka dan marching band. Selain itu, menghias, membersihkan kelas dan lingkungan madrasah ketika akan diadakan perayaan kenaikan kelas dan perayaan dalam memperingati hari besar Islam dan Nasional.

Kepala madrasah pada MIN 5 Majalengka juga melakukan pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumentasian seluruh program madrasah. Kepala Madrasah sebagai administrator mengaplikasikan fungsi-fungsi tersebut ke dalam pengelolaan madrasah. Kepala MIN 5 Majalengka juga membuat banyak perubahan-perubahan di dalam madrasah, seperti: mengadakan absensi guru dengan menggunakan *finger print*, mengadakan ekstrakurikuler tambahan untuk siswa. Perubahan-perubahan tersebut juga termasuk ke dalam peran dan tanggung jawab kepala madrasah sebagai inovator.

Upaya kepala madrasah yang bersifat struktural dalam membina budaya organisasi juga terdapat pada kegiatan pengembangan diri untuk siswa. Pengembangan diri adalah kegiatan yang bertujuan memberikan kesempatan untuk peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat dan minat setiap peserta didik dengan kondisi madrasah. Kegiatan pengembangan diri dibimbing oleh guru dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler.

## 2. Upaya Non Struktural

Upaya kepala madrasah yang bersifat non struktural dalam membina budaya organisasi dilakukan dengan cara pembinaan moral. Pembinaan tersebut diantaranya adalah memberikan nasihat dan suri tauladan kepada siswa dan guru serta menanamkan nilai-nilai keyakinan. Seperti contoh: disiplin dan tepat waktu datang ke madrasah. Dengan memberikan nasihat dan suri tauladan tersebut mengajarkan etika yang baik kepada siswa, seperti: mengucapkan salam dan mencium tangan saat bertemu kepala madrasah dan guru.

Kepala madrasah MIN 5 Majalengka juga melaksanakan pembinaan kunjungan kelas dalam waktu 1 bulan sekali. Selain itu, melakukan pembinaan di ruang guru. Hal ini termasuk ke dalam peran dan tanggung jawab kepala madrasah sebagai supervisor. Pemberian contoh yang baik dalam sikap dan cara bekerja juga dilakukan oleh kepala madrasah sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya sebagai motivator. Selain itu,

memberikan penghargaan kepada siswa yang berprestasi dan guru yang rajin. Kepala MIN 5 Majalengka selalu memberikan motivasi saat melakukan rapat dewan guru dan mengajar di kelas.

Budaya organisasi madrasah dibangun oleh kepemimpinan kepala madrasah yang menekankan dalam koordinasi, komunikasi, dan pembinaannya. Kepemimpinan tersebut termasuk ke dalam peran dan tanggung jawab kepala madrasah. Setiap pemimpin mempunyai tipe kepemimpinan yang berbeda-beda. Begitupula dengan kepala madrasah sebagai pemimpin di MIN 5 Majalengka yang menggunakan tipe demokratis dalam kepemimpinannya. Tipe kepemimpinan demokratis merupakan tipe yang mengutamakan kerjasama dan kebersamaan. Hal tersebut dapat terlihat dari keterbukaan dan kekeluargaan kepala madrasah dengan warga madrasah.

### **Pembinaan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Kinerja guru dalam pembelajaran merupakan wujud hasil kerja dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasil belajar siswa. Dalam melaksanakan kinerja tersebut terdapat beberapa kompetensi yang menjadi faktor penentu keberhasilan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya. Kompetensi yang diterapkan oleh guru MiN 5 Majalengka mengacu kepada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, diantaranya adalah kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.

Kompetensi pedagogik meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi hasil pembelajaran, seperti: membuat RPP, mengajar siswa dengan baik, dan memberikan evaluasi pembelajaran secara teratur. Evaluasi pembelajaran dilakukan guna menilai sejauh mana kemampuan siswa dalam belajar. Dalam proses KBM, setiap hari siswa diberikan materi dan dilakukan evaluasi setelahnya. Evaluasi tersebut bisa berupa tanya jawab, merangkum materi, atau tes. Sedangkan untuk evaluasi keseluruhan diadakan ujian-ujian seperti: ujian tengah semester dan ujian akhir semester.

Selain itu, untuk metode pembelajaran yang merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh para pendidik atau guru agar proses KBM dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Metode pembelajaran ini juga

sangat penting dilaksanakan agar proses belajar mengajar tersebut berjalan dengan menyenangkan dan tidak membuat para siswa bosan, sehingga siswa dapat menangkap ilmu dari guru dengan mudah. Pada MIN 5 Majalengka, guru banyak memakai berbagai metode pembelajaran yang diantaranya adalah: metode ceramah, metode pemberian tugas (tanya jawab), metode diskusi, metode eksperimen, dan metode kerja kelompok.

Metode ceramah adalah penuturan atau penjelasan guru secara lisan, dimana dalam pelaksanaannya guru dapat menggunakan alat bantu mengajar untuk memperjelas materi yang disampaikan kepada siswa-siswanya. Metode pemberian tugas (tanya jawab) bermaksud agar siswa dapat membiasakan senang membaca dan menelaah sesuatu. Selain itu, pertanyaan-pertanyaan yang baik juga akan bermanfaat dan menguntungkan para siswa. Metode diskusi dilakukan agar merangsang siswa agar lebih bersedia menggali, memahami, dan mencari alternatif dalam pemecahan masalah yang sedang didiskusikan. Metode ini juga melatih siswa agar dapat menerima berbagai macam pendapat yang disampaikan oleh teman-temannya. Metode eksperimen dimaksudkan sebagai suatu cara memperoleh pengetahuan atau keterampilan dengan mencoba, berbuat atau melakukan sesuatu. Kemudian, metode kerja kelompok yang dipakai dalam interaksi belajar mengajar agar siswa dapat bekerjasama atau bergotong royong membahas dan memecahkan suatu masalah.<sup>34</sup>

Kompetensi Kepribadian terlihat dari guru yang mencerminkan kepribadian atau perilaku yang baik kepada siswanya. Hal tersebut dilakukan agar siswa mengikuti dan mengaplikasikannya dalam kehidupan sehari-hari. Misalnya, guru-guru MIN 5 Majalengka menga. Kompetensi sosial pada MIN 5 Majalengka terlihat melalui guru yang berkomunikasi dan bergaul dengan warga madrasah dengan baik. Kompetensi profesional terlihat dari guru yang menguasai materi pelajaran sebelum mengajarkan kepada siswa. Guru juga selalu mempersiapkan materi yang sesuai dengan RPP sebelum mengajar di kelas.

Dalam mengelola pembelajaran dan meningkatkan kompetensi pada guru, perlu adanya pembinaan yang dilaksanakan oleh kepala madrasah. Dalam membina guru, kepala madrasah melakukan pembinaan dengan teknik

---

<sup>34</sup> Sriyono, *Teknik Belajar Mengajar dalam CBSA*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1992), hlm.99.

perorangan maupun kelompok dan secara langsung maupun tidak langsung. Pembinaan secara langsung dilakukan dengan cara bertatap muka, sedangkan pembinaan tidak langsung dilakukan dengan melalui media komunikasi.

Berdasarkan hasil penelitian, kepala madrasah MIN 5 Majalengka telah melaksanakan teknik pembinaan-pembinaan secara kelompok dan individu kepada guru. Teknik pembinaan tersebut diantaranya adalah: (1) Kunjungan kelas, kepala madrasah melakukan pembinaan pada saat guru sedang mengajar di dalam kelas yang dilakukan satu bulan sekali. Akan tetapi, pembinaan tersebut tidak dilaksanakan dari awal sampai akhir pembelajaran, melainkan hanya dalam waktu beberapa menit saja; (2) Pertemuan pribadi, kepala madrasah melakukan pertemuan pribadi atau khusus dengan guru yang didalamnya membicarakan masalah yang dialami guru atau tukar pikiran mengenai usaha untuk meningkatkan kinerja guru. Kepala madrasah melaksanakan pembinaan ini jika ada guru yang melanggar beberapa kali aturan atau tidak optimal dalam melaksanakan pekerjaannya; (3) Rapat dewan guru dilakukan secara rutin dalam waktu satu bulan sekali. Rapat dilaksanakan guna membicarakan mengenai program yang sudah berjalan dan belum berjalan selama satu bulan.

Selain itu, untuk membahas jika ada beberapa masalah dalam kinerja guru. Hasil rapat ditentukan dengan musyawarah, serta bebas mengeluarkan pendapat bagi guru yang ingin menyampaikan pendapat atau masukan saat rapat berjalan. Dalam rapat tersebut, kepala madrasah memberikan motivasi untuk para guru agar lebih semangat lagi dalam bekerja; (4) Pertemuan kelompok kerja dilakukan setiap tiga bulan sekali. Adapun tempatnya ditentukan secara bergiliran pada tiap MI/MIN yang menjadi anggota Kelompok Kerja Mengajar (KKM). Hal-hal yang dibahas adalah mengenai: RPP, silabus, program tahunan, program semester, dan lain sebagainya yang menyangkut masalah pembelajaran; dan (5) Pelatihan dan pembinaan guru dengan mengikutsertakan guru untuk mengikuti pelatihan atau pembinaan yang diadakan oleh Kantor Kementerian Agama Majalengka, pembinaan dari pengawas tetap yang sudah ditentukan untuk mengawas setiap sekolah/madrasah. Pengawas tetap pada MIN 5 Majalengka bernama Ibu Dra. Tarmunah, S. Ag dan melakukan pembinaan setiap 1 bulan sekali. Pelatihan tersebut guna untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan mengenai pekerjaannya sebagai guru.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah MIN 5 Majalengka telah melakukan pembinaan dengan menggunakan beberapa teknik pembinaan guru dengan baik. Teknik pembinaan tersebut meliputi: teknik kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat dewan guru, pertemuan kelompok kerja, dan mengikutsertakan guru dalam pelatihan dan pembinaan. Pembinaan guru tersebut dilakukan karena menjadi salah satu strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah agar guru memiliki kompetensi dalam mengelola proses pembelajaran di dalam kelas. Adapun guru-guru pada MIN 5 Majalengka, mempunyai kompetensi yang cukup baik. Akan tetapi, harus ditingkatkan dengan terus-menerus. Dengan adanya pembinaan kinerja guru dalam pembelajaran tersebut, diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru dan kompetensinya.

## **Simpulan**

Budaya organisasi di MIN 5 Majalengka dianalisis dengan menggunakan karakteristik budaya organisasi menurut Fred Luthans dan tidak sepenuhnya terbukti dikarenakan terdapat beberapa teori yang tidak diterapkan pada madrasah tersebut yang terdiri dari: (a) Aturan Perilaku yang Diamati, dengan melihat dari penggunaan bahasa sehari-hari diluar Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di kelas menggunakan bahasa Sunda. Sedangkan, ritual umum yang dilakukan adalah ketika pertama kali datang ke madrasah saling bersalaman satu sama lain, baik kepala madrasah, guru atau siswa; (b) Norma yang dianut adalah siswa selalu mengucapkan salam sambil mencium tangan ketika bertemu kepala madrasah maupun guru dan warga madrasah bertutur kata lembut dan bertingkah laku sopan; (c) Nilai dominan yang dianut adalah nilai kekeluargaan dan gotong royong; (d) Aturan, tertuang pada tata tertib siswa, kode etik guru, dan budaya kerja guru; (e) Iklim organisasi terlihat dari kekeluargaan dan keterbukaan kepala madrasah dengan guru dan juga siswa. Terdapat beberapa masalah pada yang menyebabkan penerapan budaya organisasi di MIN 5 Majalengka belum optimal, seperti masih terdapat beberapa guru yang tidak mengajar sesuai waktu yang sudah ditetapkan, sarana dan prasarana yang kurang memadai, dan guru yang kurang disiplin waktu.

Upaya yang dilakukan Kepala madrasah MIN 5 Majalengka dalam membina budaya organisasi Majalengka terbagi menjadi dua yaitu yang

bersifat struktural dan non struktural. Upaya yang bersifat struktural dapat dilihat dari diadakannya beberapa kegiatan religius yaitu: (a) Sebelum memulai pelajaran, siswa diwajibkan membaca do'a sehari-hari dan Al-Qur'an; (b) Sholat dhuhur berjama'ah di musholla madrasah; (c) Diadakannya *istighosah* pada hari rabu dan kultum setiap hari jum'at; (d) Guru membaca Al-Qur'an pada hari jum'at dan sholat dhuha bersama siswa; (e) Mengadakan acara dalam memperingati hari besar Islam dan Nasional; dan (f) Mengadakan kegiatan pengembangan diri untuk siswa. Selain mengadakan kegiatan religius tersebut kepala madrasah juga mengadakan inovasi dengan mengadakan ekstrakurikuler tambahan dan mengadakan absensi guru dengan menggunakan *finger print*. Sedangkan, untuk upaya kepala madrasah yang bersifat non struktural dengan melakukan pembinaan yang diantaranya adalah: (a) Memberikan suri tauladan serta menanamkan nilai keyakinan; (b) Pembinaan kunjungan kelas; (c) Memberi motivasi kepada guru dan siswa; dan (d) Menciptakan suasana kekeluargaan, keterbukaan serta gotong royong.

Kepala madrasah melakukan pembinaan dengan teknik perorangan maupun kelompok dan secara langsung maupun tidak langsung. Adapun teknik pembinaan yang digunakan oleh kepala MIN 5 Majalengka tersebut diantaranya adalah: (a) Teknik kunjungan kelas: kepala madrasah melakukan pembinaan pada saat guru sedang mengajar di dalam kelas yang dilakukan satu bulan sekali; (b) Pertemuan pribadi: kepala madrasah melakukan pertemuan pribadi atau khusus dengan guru yang didalamnya membicarakan masalah yang dialami; (c) Rapat dewan guru: dilakukan secara rutin dalam waktu satu bulan sekali; (d) Pertemuan kelompok kerja: Pertemuan kelompok kerja dilakukan setiap tiga bulan sekali; dan (e) Mengikutsertakan guru untuk mengikuti pelatihan dan pembinaan yang diadakan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Majalengka serta mengikuti pembinaan rutin oleh pegawai tetap di madrasah setiap 1 bulan sekali.

## Daftar Referensi

- Andriani, Anisha Putri, “Pembinaan Profesional oleh Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Depok Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta”, *Skripsi*, Universitas Negeri Yogyakarta, 2014.
- Anonim, *Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014, Pasal 1, Ayat 1-2.*
- Anonim, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.*
- Anonim, *Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional*, Yogyakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, 2016.
- Ayuningtyas, Aih Ervanti dan Siti Zubaidah, “Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru di Sekolah”, *Prosiding Seminar Nasional*, Vol. 1 No. 9, 2015.
- Fawaid, Ahmad, “Upaya Kepala Madrasah Dalam Menciptakan Suasana religius Di SMA Negeri 3 Malang”, *Skripsi*, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016.
- Ikhsan, Anwar “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Yogyakarta”, *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 2 No. 1 2016.
- Imron, Ali, *Pembinaan Guru Indonesia*, Jakarta: PT. Dunia Pustaka Raya, 1995.
- Irfansyah, Lutvie Maas, “Implementasi Nilai-nilai pada Budaya Organisasi di CV Rabbani Asysa Bandung Jawa Barat”, *Skripsi*, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2014.
- Jurman, “Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMA Negeri 1 Simeulue Timur”, *Jurnal Ilmiah*, Vol. 15 No. 2, 2014.
- Koeshartono, D dan F. X. Suwanto, *Budaya Organisasi Kajian Konsep dan Implementasi*, Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta, 2009.
- Kompri, *Manajemen Madrasah Orientasi Kemandirian Kepala Madrasah*, Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2015.
- Kristiawan, Muhammad, Dian Safitri, dan Rena Lestari, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Deepublish, 2017.
- Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: ANDI Yogyakarta, 2006.
- Makin. Muh dan Baharuddin, *Pendidikan Humanistik*, Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2007.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2005.

- Mulyasa, E, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Penyusun, Tim, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- Rakhmat, Cece, "Pengembangan Pembinaan Budaya Organisasi Madrasah di Kota dan Kabupaten tasikmalaya", *Saung Guru*, Vol. 1 No. 2, 2010.
- Sentot, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010.
- Sriyono, *Teknik Belajar Mengajar dalam CBSA*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1992.
- Subiyantoro, *Dimensi Sosiologi Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Samudra Biru, 2016.
- Tumbol, Citra Leoni dkk, "Gaya Kepemimpinan Otoritas, Demokratik, dan Laissez Faire Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan pada KPP Pratama Manado", *Jurnal EMBA*, Vol. 2 No. 1, 2014.