

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pendidikan berperan penting dalam proses peningkatan sumber daya manusia, karena kemajuan dan kemunduran bangsa ditentukan oleh kualitas pendidikan bangsa tersebut. Selama tujuan pendidikan belum sepenuhnya tercapai, perkembangan bidang pendidikan tidak dapat dihentikan. Paradigma pendidikan baru menuntut perbaikan semua aspek sistem pendidikan, baik di dalam maupun di luar, terutama hubungan dengan masyarakat. Dalam rangka memperkuat eksistensi pendidikan sebagai institusi strategis penentu kualitas bangsa, pemerintah Indonesia telah melakukan berbagai kebijakan, termasuk penguatan manajemen pendidikan. Guru adalah bagian dari sistem pendidikan nasional itu sendiri dan berperan penting dalam membentuk manusia saat ini dan manusia di masa mendatang. Secara sistematis status guru menentukan kualitas pendidikan di Indonesia, oleh sebab itu sangat penting dan mendesak untuk meningkatkan kualitas guru, perlu terus dilakukan terencana dan terukur serta berkelanjutan untuk meningkatkan status kualitas pendidikan nasional, sehingga berhasil menerapkannya dalam menjawab persaingan pendidikan global berkonsep pembangunan berkelanjutan.

Guru merupakan pendidik profesional yang mempunyai tugas pokok yaitu mendidik, mengajar, memberikan pelatihan, hingga melakukan evaluasi peserta didik terhadap pendidikan anak usia dini melalui pendidikan menengah, formal, maupun dasar. Guru sebagai seorang profesional merupakan sebuah kegiatan atau

pekerjaan yang dilaksanakan seorang guru menjadi sumber penghasilan kehidupan dan membutuhkan pengetahuan, kecakapan serta keterampilan profesional yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu dan memerlukan pendidikan profesi sesuai amanat undang-undang nomor 14 tahun 2005 pasal 1 nomor 1. Pasal 4 telah mengatur tuntutan peran dan fungsi guru semakin tinggi sejalan dengan status guru yaitu kedudukan guru sebagai tenaga profesional adalah meningkatkan harkat dan martabat serta peran guru selaku agen perubahan dalam pembelajaran nasional.

Mulyasa (2011:3) berpendapat bahwa pendidikan akan berdampak pada perkembangan masyarakat dalam kehidupannya bisa dirasakan dan dilihat secara langsung, pada kehidupan individu dan kelompok. Secara langsung pendidikan berkaitan dengan pembentukan dan model manusia yang dihasilkan, sebagaimana dapat dilihat dari uraian di atas peningkatan kualitas pendidikan dengan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia pendidikan yaitu guru. Sebagai tenaga pendidik di lembaga pendidikan, diperlukan peningkatan kinerja guru agar tidak menghasilkan rendahnya mutu sekolah dan rendahnya hasil belajar siswa dan pada akhirnya menurunkan kualitas pendidikan.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang guru, khususnya tentang tanggung jawab guru, yang menyatakan bahwa tanggung jawab guru sebagai suatu profesi pendidikan, yang berarti meneruskan kelangsungan dan pengembangan kehidupan, pengajaran berarti melanjutkan dan mengembangkan pengetahuan, pelatihan berarti mengembangkan keterampilan siswa. Peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah wacana utama dari kinerja guru. Banyak hal

yang dapat mempengaruhi peningkatan kualitas lembaga pendidikan, salah satunya adalah kinerja dari pihak-pihak yang terkait.

Sesuai dengan pendapat Sujana (1992:17), mengemukakan “kinerja guru bisa terlihat dari kinerja dan tanggung jawab guru yakni: (1) membuat perencanaan pembelajaran; (2) melakukan pelaksanaan pembelajaran; (3) mengevaluasi perkembangan belajar; dan (4) penguasaan terhadap mata pelajaran”. Hal tersebut tercantum pada Pasal 35 Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 mengenai guru dan dosen, dinyatakan beban kerja guru terdiri atas kegiatan pokok seperti membuat perencanaan mata pelajaran, pelaksanaan mata pelajaran, mengevaluasi hasil belajar, melatih, mengajar siswa dan mengerjakan tugas tambahan.

Berbagai upaya dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kinerja guru, salah satunya adalah program sertifikasi guru. Sumber Dirjen guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan kebudayaan 2019 merilis Total guru yang lulus sertifikasi pada tahun 2019 adalah 1.594.722 orang atau mencapai 54,56% dari baseline jumlah guru pada renstra 2015-2019 sebanyak 2.922.826 orang. Dan berdasarkan data BPS 2021 pada tahun ajaran 2020/2021 terdapat 95,78% pendidik termasuk dalam kualifikasi layak mengajar. Persentase tersebut mengalami kenaikan jika dibandingkan tahun ajaran sebelumnya sebesar 91,76% dan kenaikan tersebut sangat signifikan dibandingkan kenaikan pada tahun-tahun sebelumnya. Peningkatan ini secara umum tentunya diharapkan mampu meningkatkan kualitas pendidik sebagai ujung tombak pendidikan dan mengindikasikan bahwa kualitas pendidik menjadi semakin lebih baik. Namun

kenyataannya kualitas dan mutu pendidikan di Indonesia belum menunjukkan hasil yang memuaskan. *Programme for International Study Assesment (PISA)* telah menggambarkan selama empat tahun terakhir yakni tahun 2015, 2016, 2017 dan 2018, di semua bidang ujian: membaca, matematika, dan sains Indonesia mengalami penurunan (Kurnia, 2019). Informasi terbaru yang dikeluarkan OECD (OECD, 2019) memperlihatkan bahwa nilai pemetaan PISA Indonesia juga rendah pada 2015 dan 2018. Penilaian yang diterbitkan oleh UNDP (*United Nations Development Programme*) pada tahun 2019 menempatkan Indonesia pada peringkat 111 dari 189 negara (UNDP, 2019). Sistem pendidikan Indonesia belum menghasilkan lulusan yang memiliki tingkat keterampilan dan pengetahuan yang tinggi, hal ini dinyatakan oleh Kementerian Pendidikan Nasional dan Bank Dunia (2011:2). Dengan demikian, bisa ditarik kesimpulan bahwa di Indonesia kualitas pendidikannya sangat rendah ditandai dari peran guru yang kurang berkualitas.

Hasil UKG (Uji Kompetensi Guru) 2015, (Kompas 31 Desember 2015. Hal. 9) yang diterbitkan Kemendiknas menunjukkan nilai Uji Kompetensi Guru masih rendah. Berdasarkan hasil Uji Kompetensi Guru yang dilakukan oleh 2.670.776 guru pada tahun 2015, kemampuan mengajar rata-rata menunjukkan 48,94. Kemampuan profesional rata-rata menunjukkan 54,77. UKG tahun 2015 rata-rata secara menyeluruh adalah 53,02, masih di bawah target 55. Selain itu, kemampuan mengajar UKG rata-rata di Sumatera Utara adalah 48,14. Sedangkan kemampuan skor professional rata-rata adalah 54,31. Hasil UKG 2015 masih tergolong rendah karena guru pada umumnya dianggap kurang optimal dalam menjalankan tugasnya, termasuk dimensi kemampuan mengajar.

Sesuai peraturan Menteri Agama No. 60 tahun 2015 mengenai “perubahan peraturan Menteri Agama Nomor 90 tahun 2013 mengenai penyelenggaraan pendidikan agama Islam”, madrasah sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional menetapkan bahwa sekolah Islam bersifat formal, satuan pendidikan terbatas pada kementerian agama di bawah pembinaan dan melaksanakan pendidikan umum dan kejuruan yang bercirikan agama Islam meliputi SMK Islam, Madrasah Aliyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Ibtidaiyah, dan Raudhatul Athfal. Guru madrasah seperti guru secara umum, dan mereka memiliki persyaratan kompetensi, tanggung jawab, dan indikator kinerja yang sama dengan guru lainnya di sekolah.

Madjid (2016:4) Rendahnya kualitas guru juga terjadi di Kementerian Agama, sebanyak 60% guru Madrasah baik Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA) tidak memiliki kualifikasi akademik yang memadai sebagai guru, sebanyak 20% guru salah kamar artinya mengajar diluar bidang keahliannya, dari seluruh guru hanya 20% yang layak dari segi kualifikasi pendidikannya. Data dari Direktorat Kementerian Agama, Guru yang mengajar dari tingkat MI hingga MA berjumlah 524.679 yang terdiri dari guru PNS sebanyak 71.422 (13,61%) dan guru Non PNS sebanyak 45.257 (86,9%) banyaknya guru non PNS karena banyaknya lembaga madrasah yang dikelola oleh swasta.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara peneliti terhadap beberapa orang guru Madrasah Aliyah Negeri Medan adanya fenomena tentang kinerja guru diantaranya sebagai berikut: *Pertama*, masih adanya guru yang

melaksanakan proses pembelajaran secara konvensional dan monoton tidak menggunakan fasilitas dan teknologi yang sudah tersedia di ruang kelas seperti in focus. *Kedua*, masih adanya guru yang belum mampu menyusun perangkat pembelajarannya sendiri. *Ketiga*, masih adanya guru yang kurang menghargai budaya organisasi di sekolah seperti, datang terlambat, keterpaksaan mengikuti upacara hari senin, pembacaan surat yasin hari jumat bersama peserta didik. kurang terdapatnya hubungan yang harmonis antara guru yang senior dan junior, guru yang berstatus PNS dan Non PNS sehingga membentuk kelompok-kelompok antar guru. *Keempat*, kepemimpinan kepala madrasah yang belum efektif, ditandai dengan pengambilan keputusan yang kurang melibatkan unsur guru, staf dan stakeholder. *Kelima*, kurangnya penghargaan dan motivasi yang diberikan kepala madrasah kepada guru.

Terkait masalah kinerja guru, ada beberapa temuan lain yang telah ditemukan oleh: Wesly Hutabarat (2015) tentang kinerja guru SMA di Kota Medan menunjukkan sebesar 92,31% dalam kategori cukup dan 5,51% dalam kategori tinggi pada 143 subyek yang diteliti. Nasrun (2016) dalam penelitiannya tentang kinerja guru di SMA Negeri Kota Medan menyatakan bahwa kinerja guru SMA Negeri di Kota Medan berada pada taraf sedang, guru dengan kinerja tinggi hanya 17,43%". Penelitian Muksin (2021), berdasarkan hasil pra-survei terhadap 40 guru MAN yang mewakili 11 kabupaten kota di Sumatera Utara dan kategori berkinerja sangat tinggi, sedangkan guru MAN berprestasi hingga 65% masuk kategori sedang, rendah, dan sangat rendah. Bahkan 17,5% guru MAN termasuk kategori berkinerja rendah dan

sangat rendah. Dengan demikian apabila jumlah guru MAN di Sumatera Utara sebanyak 2.319, maka ada 406 guru MAN yang kinerjanya kurang dan sangat rendah.

Selanjutnya menurut temuan Armani dan Margunani (dalam Kartini, dkk, 2020:157) mengemukakan masih banyak guru yang memiliki standar kerja di bawah standar yang diberlakukan, bukan dikarenakan tidak kompeten, namun disebabkan budaya kerja dan semangat kerja masih rendah, sehingga berdampak pada penurunan kinerja. Hasil penelitian juga dilakukan oleh Khodijah (2013), dengan melihat kinerja guru madrasah dan guru agama Islam setelah sertifikasi di Sumatera Selatan, indikator dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pengembangan akademik dan profesional, menyimpulkan nilai rata-rata tetap di bawah standar minimum.

Menurut asumsi dasar masalah rendahnya kinerja guru MAN tersebut di atas, tentunya tidak akan terjadi dengan sendirinya. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor yang mempengaruhi, ada faktor langsung dan faktor tidak langsung, kemudian beberapa faktor penyebab kinerja tidak sesuai harapan, dan faktor yang bisa menyebabkan masalah kinerja tersebut. Menurut teori, ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru dan kinerja pegawai. Menurut Priansa (2014:6), rendahnya mutu pendidikan ditentukan oleh beberapa hal penting, antara lain biaya pendidikan yang tinggi, kesempatan pendidikan yang tidak merata, sarana dan prasarana pendidikan yang tidak memadai, standarisasi, relevansi, efisiensi, efektivitas pendidikan, prestasi siswa yang rendah, dan juga kualitas guru rendah. Rendahnya kualitas guru tentunya disebabkan oleh

perbedaan kualitas kinerja dan kemampuan guru, yang dapat mempengaruhi kinerja guru dengan demikian berdampak pada peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan, khususnya mutu pembelajaran. Berdasarkan pendapat Danim (2006:168), “salah satu ciri krisis pendidikan di Indonesia adalah kegagalan guru menunjukkan kinerja yang memadai”. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru tidak cukup didukung oleh penguasaan kompetensi yang memadai, sehingga memerlukan upaya yang komprehensif untuk meningkatkan kompetensi guru. Bericara tentang kualitas pendidikan sebenarnya telah lama ditekankan dari perspektif yang berbeda, tetapi hasilnya kualitas pendidikan masih jauh dari harapan. Ada banyak faktor yang terkait dengan hal tersebut, salah satunya faktor guru. Sukmadinata (2006:203), “Selain kurangnya sarana dan prasarana belajar, ada faktor guru”. Guru yang tidak serius bekerja, juga diketahui kompetensi profesional guru masih kurang, selanjutnya standar kinerja guru dalam berbagai aspek juga tidak dapat diandalkan. Mardiyoko dkk, (2013:85) juga menambahkan kinerja guru belum optimal. Bisa diketahui dari: 1) meninggalkan waktu mengajar sebelum jam mengajar selesai, 2) suka absen, 3) sikap bekerja yang malas, 4) guru banyak mengeluh, 5) prestasi kerja rendah, 6) kualitas mengajar rendah, 7) tidak disiplin, dan hal negatif yang lain. Keadaan tersebut tentu saja tidak baik untuk perkembangan sekolah, padahal kinerja guru adalah suatu hal yang sangat penting dari manajemen SDM sebab secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi efisiensi kerja.

Kinerja guru adalah kunci yang perlu diperhatikan. Kinerja adalah manifestasi dari hasil kerja. Smith (2003:292) menyatakan kinerja adalah “output turunan proses, manusia atau sebaliknya”. Jadi kinerja merupakan keluaran atau hasil dari proses. Bernardin & Russel (2010:379) menyatakan kinerja adalah “suatu hasil yang diperoleh berdasarkan tugas/fungsi tertentu selama periode waktu tertentu”. Oleh karena itu, kinerja merupakan hasil usaha yang diwujudkan tindakan dan kemampuan guru pada kondisi tertentu.

Kinerja guru adalah hal rumit yang mengaitkan berbagai aspek. Konsisten terhadap hal tersebut, Mathis dan Jackson (2010:247) menyebutkan bahwa “banyak faktor yang mempengaruhi kinerja individu, salah satunya kinerja guru, yakni: 1) motivasi, 2) kemampuan, 3) dukungan, 4) kehadiran pekerjaan yang harus dilakukan dan 5) hubungannya terhadap organisasi”. Berbagai usaha yang sudah dilaksanakan untuk mengembangkan kinerja guru dengan pendidikan formal, kursus, seminar, pelatihan, pengembangan, dan pendampingan untuk menunjang kegiatan belajar mengajar yang efektif dan meningkatkan profesionalisme guru. Dalam proses implementasinya, bukan saja membutuhkan kemampuan ahli pengembangan kompetensi guru, tetapi perlu memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja guru.

LePine dan Wesson (2009:10) mengemukakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu mekanisme organisasi, mekanisme kelompok, karakteristik individu dan mekanisme individu, yang pada akhirnya menghasilkan hasil individu. Kelompok mekanisme organisasi adalah budaya organisasi dan struktur organisasi. Mekanisme kelompok adalah kepemimpinan (gaya dan

perilaku), kepemimpinan (kekuatan dan pengaruh), tim (proses), dan tim (karakteristik). Kelompok individu dicirikan oleh nilai-nilai budaya dan kepribadian, serta kemampuan. Mekanisme individu kelompok adalah kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, keadilan, dan etika, serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Hasil kelompok individu adalah kinerja pekerjaan dan komitmen organisasi.

Berdasarkan analisis penelitian yang dilakukan oleh Colquitt, Lepine, dan Wesson ditemukan secara empiris, ada sejumlah variabel yang mempengaruhi kinerja. Hal tersebut memperlihatkan berbagai variabel dapat mempengaruhi kinerja (sebagai output) tetapi yang secara langsung mempengaruhi kinerja dan komitmen organisasi antara lain: (1) kepuasan kerja, (2) stress, (3) motivasi; (4) kepercayaan, keadilan, dan etika (5) pembelajaran dan pengambilan keputusan. Variabel yang mempengaruhi kinerja dengan kelima variabel diatas antara lain : (1) budaya organisasi, (2) struktur organisasi, (3) perilaku dan gaya kepemimpinan, (4) pengaruh dan kekuatan kepemimpinan, (5) tim: proses, (6) tim: karakteristik, (7) nilai-nilai budaya dan kepribadian, dan (8) kemampuan. Berdasarkan sifat teorinya, model perilaku organisasi terpadu Colquitt, LePine, dan Wesson menjelaskan hubungan antara satu konsep/faktor dengan konsep/faktor lain yang digeneralisasikan, dengan demikian bisa dipergunakan dalam berbagai bidang seperti pendidikan. di samping hal tersebut, model teoretis ini masih mutakhir tanpa ada teori yang menyangkalnya dan dengan demikian berfungsi sebagai dasar teoretis utama untuk model hipotetis penelitian ini.

Castetter (dalam Mullins, 2005:959) mengidentifikasi ada tiga sumber *personal underperformance*, yaitu: (1) sumber pribadi: meliputi kelemahan intelektual, kelemahan psikologis, kurangnya motivasi, ketinggalan zaman/usang, dan orientasi nilai; (2) sumber daya organisasi: termasuk peran organisasi, sistem organisasi perilaku yang terkait dengan kelompok dalam organisasi, pengawasan, dan budaya organisasi; dan (3) sumber lingkungan eksternal: termasuk perubahan teknologi, pasar tenaga kerja, nilai sosial, kondisi hukum, kondisi politik, kondisi ekonomi, dan keluarga. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa kinerja yang rendah diakibatkan motivasi ekstrinsik yang berhubungan terhadap kepuasan kerja dan budaya organisasi, contohnya penghargaan, pengawasan atasan atau rekan kerja. Budaya organisasi penting dalam suatu organisasi sebab dibentuk oleh perilaku kelompok dan individu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan kesepakatan bersama yang merupakan komitmen pegawai pada suatu organisasi dan dijadikan pedoman untuk anggota organisasi..

Menurut Davis dan John Newsatorm (dalam Aan Komariah, 2010:98), sama halnya kepribadian seorang individu, organisasi selalu menarik, dan ingin tampil lebih, setiap organisasi mempunyai budaya sendiri karena dipengaruhi oleh dampak dari visi dan misi serta sasaran. Bahkan jika organisasinya serupa maka budaya akan berbeda. Oleh sebab itu, budaya organisasi disebut juga sebagai ciri-ciri organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi adalah kekuatan sosial yang tidak berwujud yang mendorong orang-orang pada sebuah organisasi untuk beraktivitas.

Penelitian Shirley dkk (2017) menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi dan motivasi berprestasi sebesar 14,51 % guru SMP Negeri Kecamatan Simanindo dan kecamatan Pangururan Kabupaten Samosir”. Penelitian Jumari (2013) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMKN di Kabupaten Denpasar Selatan, diidentifikasi sebagai kontribusi efektif 39,6% dan 17,6%; kinerja mengajar SMKN guru di Kabupaten Denpasar Selatan berpengaruh positif dan signifikan yaitu 38,6%, dan sumbangan efektif yaitu 19,8%; selanjutnya kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif pada kinerja guru di SMKN Kabupaten Denpasar Selatan, dan ditentukan budaya organisasi dan efikasi diri serta kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan dan positif pada kinerja mengajar guru yaitu 59,8%, dan sumbangan efektif yaitu 19,8%.

Selain itu, Said Ashlan (2021) telah melakukan penelitian di sekolah menengah umum Banda Aceh menemukan pengaruh proporsional total langsung dan tidak langsung kinerja terhadap variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, OCB, penghargaan dan motivasi berprestasi sebesar 24,46%, komponen Spurious (S) sebanding dengan total 5,29% dan komponen Unanalyzed (U) total proporsinya adalah 2,59%, selebihnya 56,8% dipengaruhi oleh variabel lain selain gaya kepemimpinan kepala sekolah, OCB, imbalan dan motivasi berprestasi.

Berkaitan dengan hal tersebut, penelitian Ahmad Faisal dkk (2017) menyatakan “budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan relevan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien yaitu 0,411; budaya organisasi berpengaruh positif dan relevan terhadap kinerja karyawan”, dengan koefisien yaitu 0,411

adalah 0,295; etika profesi berpengaruh positif dan relevan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien 0,449; etika profesi berpengaruh positif dan tidak relevan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien 0,004; kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan relevan terhadap kinerja karyawan pengaruh, koefisien sebesar 0,545, budaya organisasi memiliki pengaruh positif relevan terhadap kinerja pegawai, sebagai penghantar kepuasan kerja koefisien yaitu 0,224, etika profesi sebagai mediator mempunyai pengaruh positif dan relevan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien yaitu 0,254.

Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan Riduan Pohan (2019) di MAN 2 Medan, ditemukan bahwa pengaruh komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan, serta budaya organisasi terhadap kinerja guru. Komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif dan relevan terhadap kinerja guru sebesar 29,3%, pengaruh positif dan relevan budaya organisasi terhadap kinerja guru sebesar 71,0%, pengaruh positif dan relevan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru sebesar 70,9%, pengaruh komunikasi interpersonal, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru sebesar 78,9%.

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan di atas menunjukkan perilaku guru ketika menjalankan tugas dipengaruhi berbagai variabel dari guru tersebut, diantaranya faktor eksternal dan internal dari guru itu sendiri, dan variabel-variabel tersebut berdampak pada perubahan kinerja guru. Bersumber dari penjelasan teoritis dan hasil penelitian di atas, terdapat banyak variabel yang memiliki pengaruh terhadap kinerja guru, baik internal maupun eksternal. Hal tersebut semakin memperkuat bahwa dilema kinerja guru yang muncul diyakini

karena pengaruh langsung maupun tidak langsung seperti budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja.

Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 lebih menekankan fungsi serta peran kepala sekolah dalam pendidikan. Perkembangan standar kepala sekolah memperjelas bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan bersifat menyeluruh. Sebagai pemimpin, pengelola, dan pengawas, kepala sekolah memiliki kepribadian dan jiwa sosial, serta melaksanakan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai pimpinan di lingkungan sekolah untuk meningkatkan profesionalisme guru dan kualitas siswa. Kemampuan dan keberhasilan suatu organisasi (madrasah) adalah kemampuan dan keberhasilan pemimpin atau kepala sekolah, Rahman (2006:106) menyatakan “kepala madrasah adalah seorang guru dengan (jabatan fungsional) yang diangkat pada jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah”. Wahjosimidjo (2002:83) menambahkan “kepala sekolah sesungguhnya adalah guru fungsional yang bertugas memimpin di sekolah tempat berlangsungnya proses kegiatan pembelajaran, atau sarana guru berinteraksi dengan siswa”. Kepemimpinan akan berhasil jika mampu memahami keberadaan madrasah sebagai kesatuan yang kompleks dan menarik serta mampu menjalankan tanggung jawabnya sebagai pimpinan madrasah. Diantara peran yang menonjol adalah kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan orang lain dalam bekerja menuju visi dan misi sekolah tanpa paksaan.

Keberhasilan kepemimpinan tergantung pada kemampuan mengendalikan banyak orang, sebagaimana yang diungkapkan oleh Hadari dan Nawawi (2006:36). Melalui kepemimpinan yang baik berharap akan hadir tenaga-tenaga

yang berkualitas sebagai pemikir dimasing-masing bidang, sehingga melahirkan pekerja yang mampu meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Berkaitan dengan kondisi di atas maka kualitas kepemimpinan kepala sekolah akan menentukan mutu kegiatan pembelajaran di sekolah tersebut.

Budaya organisasi yang baik diharapkan dapat meningkatkan motivasi berprestasi, orang sukses adalah mereka yang memiliki motivasi tinggi untuk berprestasi. Menurut Suryana & Bayu (2013:101), motivasi berprestasi yang tinggi ditandai dengan: (1) memiliki komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, (2) kecenderungan untuk memilih perubahan, (3) mengamati dan mengambil kesempatan, (4) bersikap objektif dalam mengevaluasi, (5) membutuhkan umpan balik, (6) optimis dalam kondisi yang merugikan, (7) bertujuan pada keuntungan, dan (8) memiliki skill untuk mengelola secara proaktif. Budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi organisasi sekolah, khususnya bagi guru, dalam proses memotivasi mereka untuk terus berprestasi, perlu dikembangkan budaya organisasi secara tepat dan bijaksana, karena akan berperan sangat penting dalam membentuk dan memelihara nilai-nilai yang memiliki peran penting dalam sistem sekolah. Motivasi berprestasi berkaitan dengan keberhasilan, atau semangat seseorang untuk mencapai tujuan.

Budaya organisasi dan motivasi berprestasi guru memiliki indikator pengaruh yaitu terbentuknya kebutuhan berprestasi yang kuat, motivasi untuk sukses, dan terkait dengan tingkat motivasi orang untuk melakukan tugas. Motivasi berprestasi adalah motivasi intrinsik yang selalu berusaha dan berusaha

untuk meningkatkan atau mempertahankan kompetensi tertinggi dalam semua kegiatan melalui penggunaan standar keunggulan. Orang sukses adalah mereka yang memiliki motivasi tinggi untuk berprestasi. Hasil temuan Kamsidik (2019), memiliki hubungan positif yang sangat relevan antara motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru, dan memiliki hubungan positif yang sangat relevan antara budaya organisasi dengan motivasi berprestasi guru terhadap kinerja guru.

Temuan Ishak dkk (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh relevan terhadap motivasi berprestasi guru SMAN se-Kabupaten Mempawah yaitu 61,4%. Oleh karena itu, bila baik budaya organisasinya maka baik pula motivasi berprestasi gurunya, begitu pula sebaliknya. Selain itu dorongan atau keinginan antar guru bervariasi, yang dipengaruhi faktor internal dan eksternal guru. Upaya peningkatan kinerja guru tidak bisa hanya mengandalkan guru. Organisasi akan selalu memberikan motivasi supaya dapat memfasilitasi kinerja guru menjadi lebih baik.

Kepemimpinan memiliki dampak yang begitu besar terhadap kinerja organisasi sehingga masuk akal jika penurunan pendidikan disebabkan oleh ketidakmampuan kinerja kepemimpinan untuk menghadapi perubahan dan tidak memiliki strategi di bidangnya. Tilaar (dalam Aan Komariah, 2010:80) mengungkapkan, penurunan sektor pendidikan nasional antara lain disebabkan oleh kurangnya visi strategis pendidikan sebagai *leading sector*. Ini menggambarkan sejauh mana visi pendidikan berpengaruh terhadap kinerja pendidikan. Visi akan memicu dalam mewujudkan semangat pendidikan. Visi

mampu mengisi kesenjangan, menghasilkan kinerja, bahkan mencapai prestasi pendidikan terbaik, terutama bila diperlukan kemandirian berpikir dan bertindak.

Mendell dan Gerjuoy (dalam Sagala, 2013:166) mengemukakan bahwa “kepemimpinan visioner adalah proses kemanusiaan untuk mewujudkan transformasi yang perlu untuk menghadapi kebutuhan yang berubah”. Sagala (2013:167) menjelaskan bahwa “kepemimpinan visioner adalah pemimpin yang mempunyai banyak gagasan yang realistis dan implementatif dan mereka yang menggunakan SDM yang potensial guna memajukan organisasi meskipun SDM tersebut bukan orang dekat dari pemimpin tersebut”. Susanto (2013:64) menjelaskan bahwa memiliki visi berarti pemimpin memiliki visi tentang sesuatu yang ingin dan akan dicapai suatu organisasi. Pemimpin visioner dicirikan oleh kesediaan untuk mengambil risiko, berbagi pengetahuan mereka dengan anggota organisasi, menikmati eksperimen dalam organisasi, memimpin dengan memberi contoh, dan mempromosikan pembelajaran dengan mendorong pertumbuhan kreatif setiap anggota organisasi. Tilaar (dalam Aan komariah dan Cepi Triatna, (2010:81) menyatakan kepemimpinan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja organisasi karena penurunan pendidikan disebabkan oleh ketidakmampuan kinerja kepemimpinan untuk bisa beradaptasi dengan segala bentuk perubahan dan tidak memiliki strategi pendidikan. Pemimpin adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam mengembangkan visi dan melalui kepemimpinannya visi dapat dirumuskan, visi tidak hanya untuk membangun sistem pendidikan yang berkualitas tetapi juga dapat bertahan dan berkembang untuk memenuhi kebutuhan perubahan dan idealisme, dan untuk mempertimbangkan kepentingan

orang dalam pelaksanaan tugasnya dan mengejar hubungan yang baik. Temuan Yusuf Dwi Hadi (2019:187) dalam penelitiannya menyatakan bahwa “kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Islam 2 Durenan telah berhasil menempatkan lembaganya menjadi sekolah unggulan dan berdaya saing nasional”. Berdasarkan teori dan hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan visioner berpengaruh pada kinerja guru dalam meningkatkan mutu pendidikan SMK Islam 2 durenan. Hasil penelitian Djuriati (2018:215) dengan judul pengaruh kepemimpinan visioner, organisasi pembelajar dan perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan pusat pengembangan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan bisnis dan pariwisata kementerian pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia menemukan bahwa kepemimpinan visioner berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja sebesar 0,383.

Kepemimpinan visioner juga mempengaruhi motivasi berprestasi karena kepemimpinan visioner memiliki ciri kepribadian berbeda jika dibandingkan kepemimpinan lain. Di samping itu, kepemimpinan visioner menitikberatkan pada tahap pendalaman visi, kesadaran dasar ialah kunci mengarahkan terhadap penggunaan pendekatan kepemimpinan yang menyesuaikan situasi dan selanjutnya menentukan tahap yang perlu dilakukan. Kepemimpinan visioner juga harus mampu menjalankan atau melaksanakan perilaku tersebut. Kepemimpinan visioner ialah kemampuan menciptakan, mengartikulasikan visi, terpercay dan realistis terhadap masa depan organisasi yang senantiasa tumbuh dan menyeleksi visi untuk diimplementasikan dengan tepat.

Fathurrohman dan Suryana (2012:61) menyebutkan “motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan peringkat terpuji. Motivasi berprestasi seorang guru diperlukan untuk meningkatkan semangat kerja dan mencapai kemajuan karir”. Seseorang dengan motivasi tinggi berupaya lebih unggul daripada orang lain, karakteristik orang dengan prestasi tinggi menurut Danim (2012:33) adalah: (1) berani mengambil resiko moderat, (2) menginginkan segera umpan balik, (3) keberhasilan dihitung secara teliti, dan (4) menyatu dengan tugas.

Hasil penelitian ini didukung oleh McClelland, dkk (dalam Djaali, 2011:107) mengartikan motivasi sebagai: ... “*the red integration by a clue of a chance in an affective situation. Dalam konteks ini red integration..*” artinya membulatkan kembali tahapan psikologis pada kesadaran sebagai dampak terdapatnya dorongan sebuah kejadian pada lingkungannya. Dari pernyataan tersebut yakni yang menyebabkan terdorongnya afeksi pada diri seseorang. *Affective situation*, asumsi McClelland bahwa tiap-tiap individu mempunyai kondisi afeksi yang menjadi landasan seluruh motif. Sampai sekarang teori yang berusaha memaparkan motivasi berprestasi. *Achievement motivation* (motivasi berprestasi) berkaitan erat terhadap keberadaan kepemimpinan visioner yang mendukung kesuksesan dan keberhasilan, atau semangat seseorang pada pencapaian suatu kesuksesan atau tujuan. Hasil Penelitian Ishak dkk (2020) “Berpengaruh secara signifikan gaya kepemimpinan visioner kepala sekolah pada motivasi berprestasi guru SMA Negeri Kabupaten Mempawah senilai 53,2%”.

Sehingga jika gaya kepemimpinan visioner kepala sekolah semakin baik, dengan demikian motivasi berprestasi guru semakin tinggi, begitu juga sebaliknya.

Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (1996:178), motivasi berprestasi adalah suatu aspek yang diperkirakan dapat mempengaruhi kinerja, "Motivasi didefinisikan sebagai seperangkat kekuatan dinamis yang berasal dari dalam dan luar seorang karyawan yang memulai upaya yang berhubungan dengan pekerjaan, dan menentukan arah, intensitas, dan ketekunannya". Siagian (1995:137) menyebutkan bahwa motivasi merupakan suatu daya penggerak yang memungkinkan anggota organisasi mau mengerahkan waktu, tenaga, keterampilan, keahlian untuk berbagai tugas dan kewajiban dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

Seseorang yang dinilai mempunyai motivasi berprestasi akan melaksanakan suatu rangkaian upaya agar dapat mengungguli orang lain, dalam dunia pendidikan, motivasi berprestasi bisa menjadi tolak ukur guru untuk mengembangkan kualitas kinerjanya. Tidak hanya mengajar, tetapi juga keinginan untuk memberi arahan perilaku kepada peserta didik dalam upaya pencapaian sesuatu atas dasar kesempurnaan seseorang dalam membutuhkan peran guru. Motivasi seorang guru mempengaruhi kinerjanya di sekolah. Berbagai permasalahan guru disebabkan oleh pengelolaan guru yang tidak terorganisir/optimal. Upaya peningkatan kinerja guru tidak bisa hanya mengandalkan guru saja, sekolah harus selalu memotivasi supaya kinerja guru dapat terjaga secara efektif. Mengingat pentingnya motivasi berprestasi dalam meningkatkan kinerja guru, maka guru harus mampu mendorong munculnya

kinerja individu yang terukur, kualitatif, dan memadai untuk menciptakan produktivitas kinerja guru yang tinggi, yang dapat diamati dan diupayakan perbaikannya secara berkesinambungan dengan mengambil beberapa langkah spesifik, dan tepat guna.

Paningsat Siburian (2012) juga menyimpulkan dalam temuannya bahwa budaya organisasi bisa memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja kepala sekolah. Hasil penelitian ini juga diperkuat teori Robbin dan Judge (2016) yang menyatakan bahwa suatu aspek yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja ialah budaya organisasi. Budaya organisasi terdiri dari 6 faktor, yaitu: (1) inovasi dan pengambilan risiko; (2) perhatian terhadap detail; (3) orientasi hasil; (4) orientasi orang; (5) orientasi tim yang agresif; dan (6) stabilitas. Keenam faktor ini secara langsung mempengaruhi seberapa puas dan produktif kita. Semakin kuat budaya organisasi, semakin sukses anggota organisasi tersebut. Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, kita harus memahami perilaku organisasi, termasuk kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja.

Robbins dan Judge (2016:114) menjelaskan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, kita harus memahami perilaku organisasi dimana variabel yang harus diperhatikan adalah kepuasan kerja, komitmen dan kinerja pemimpin dalam suatu organisasi. Diharapkan dengan budaya organisasi yang baik akan tercipta suasana dan kenyamanan dalam bekerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja guru, sehingga diharapkan kinerja guru dapat meningkat kedepannya.

Sutrisno (2012:78) berpendapat bahwa “kepuasan kerja adalah sikap seseorang pada pekerjaan, yang berkaitan terhadap kondisi kerja, kerjasama antar individu, imbalan yang diperoleh di tempat kerja, dan sesuatu yang berkaitan dengan aspek fisiologis dan psikologis”. Sikap kerja ini menjadi hasil dari sikap spesifik individu pada beberapa aspek pada hubungan sosial, pekerjaan, dan penyesuaian individu diluar pekerjaan, yang mengarah pada sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Orang yang tidak memiliki kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan berakhir dengan sikap atau perilaku negatif yang pada akhirnya mendatangkan depresi, sebaliknya orang memiliki kepuasan kerja tinggi bisa bekerja dengan positif, baik, dan antusias, bisa berprestasi lebih baik.

Sejalan dengan pendapat Luthans (2014:98), kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang ditawarkan oleh pekerjaan, dan dipengaruhi beberapa faktor, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Kepuasan kerja dari dalam diri seorang guru mempengaruhi komitmennya. Kepuasan kerja berkaitan dengan apakah prospek kerja memberikan harapan untuk berkembang. Semakin banyak aspek yang memenuhi harapan, maka kepuasan kerja semakin tinggi.

Melihat realita bahwa lingkungan organisasi selalu mengalami perubahan, maka peran pemimpin tidak hanya berusaha untuk menyesuaikan organisasi dengan gerakan inovasi eksternal, tetapi jika ia dapat menggunakan organisasi sebagai referensi untuk lembaga lain, maka ia adalah pemimpin yang sukses. Hal ini mengakibatkan akan terciptanya organisasi yang efektif dan kompetitif yang

menghasilkan kepemimpinan untuk pengembangan berbagai kebijakan pelayanan publik. Penting juga untuk mempersiapkan guru menghadapi era revolusi industri 4.0 agar dapat lebih menjalankan tugas optimalisasi pembelajaran untuk tantangan yang dihadapi dunia pendidikan ke depan.

Pemimpin yang visioner harus memiliki setidaknya empat kecakapan, sebagaimana disampaikan Burt Nanus dalam Sanusi (2009:21) : (1) Pemimpin visioner harus mampu berkomunikasi dengan cara efektif dengan karyawan lain dan manajer dalam organisasi; (2) pemimpin visioner harus paham terhadap lingkungan eksternal dan berkemampuan untuk merespons dengan cara tepat setiap ancaman dan peluang; (3) seorang pemimpin visioner harus mengembangkan praktik, prosedur, produk, dan layanan organisasi praktik, prosedur, produk, dan layanan yang memainkan peran penting dan mempengaruhi organisasi; dan (4) pemimpin visioner harus mengembangkan atau memiliki cara untuk memprediksi masa depan. Cara ini berfokus pada penggunaan data yang imajinatif untuk mengantisipasi kebutuhan konsumen, kemajuan teknologi, dan banyak lagi. Ini melibatkan pengelolaan sumber daya organisasi secara efektif agar siap menghadapi perubahan yang mungkin terjadi.

Hasil penelitian Erie Hidayat Sukriadi (2018) menunjukkan bahwa “kepemimpinan visioner berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen tetap program studi perhotelan di PTS Kota Bandung”. Dengan cara tidak langsung dengan motivasi kerja senilai 8,17% dengan demikian total pengaruh kepemimpinan visioner dan kepuasan kerja adalah 43,93% sedangkan selebihnya tergantung pada variabel selain variabel motivasi kerja yang tidak diteliti pada

penelitian ini. Temuan dari Shanti Natasha Sinai (2017) tentang kepemimpinan visioner, iklim sekolah, pengembangan profesional berkelanjutan, dan kepuasan kerja guru SMP di Cimahi juga menunjukkan bahwa sikap pemimpin visioner memiliki kontribusi pada kepuasan kerja guru senilai 42,2%, kepemimpinan visioner berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMP di kota Cimahi.

Selain kepemimpinan visioner yang dapat mempengaruhi guru, budaya organisasi yang baik juga merupakan hal penting yang harus diciptakan dalam organisasi, karena budaya organisasi merupakan kebiasaan yang telah menjadi keyakinan dan kesepakatan bersama, sehingga menjadi panutan bagi organisasi anggota sekolah. Tergantung pada peran guru, menciptakan budaya organisasi yang baik merupakan modal utama dalam mengelola sebuah lembaga pendidikan dengan baik, sehingga meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi hasil kinerja guru.

Kepuasan kerja adalah suatu aspek yang memengaruhi kinerja. Sesuai dengan pendapat McShane, dkk., (dalam Syarif, 2020:547), kepuasan kerja merupakan evaluasi dan sikap seseorang pada lingkungan dan pekerjaannya, dalam bentuk keadaan emosional dan perasaan yang menyenangkan, sebagai akibat individu mengevaluasi pekerjaan dan lingkungannya, hasil kerja, ini juga berlaku untuk guru. Guru dengan kepuasan kerja yang tinggi dapat menjalankan tugasnya secara tepat. Hal tersebut selaras terhadap dengan temuan Widayati, dkk, (2020:253) yang menyebutkan bahwa “kepuasan kerja dan loyalitas berpengaruh besar terhadap peningkatan kinerja guru, dengan demikian meningkatkan kinerja

dengan meningkatkan kepuasan kerja”. Kinerja guru tinggi dan sebaliknya. Temuannya juga memperkuat pandangan bahwa kepuasan kerja berpengaruh kuat pada kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Sekayu, dengan koefisien determinasi sebesar 53%.

Uraian di atas menunjukkan adanya kesenjangan antara kinerja guru yang diharapkan dengan kinerja guru saat ini yang dipengaruhi oleh banyak faktor. Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini dilakukan dengan dukungan penelitian teoritis dan penelitian sebelumnya, yang menjadi fenomena menarik yang layak untuk diteliti. Selain itu, dari hasil penelitian sebelumnya, beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja masih menunjukkan hasil yang berbeda, bahkan bertentangan antara hasil penelitian satu dengan hasil penelitian lainnya. Hal ini merupakan *research gap* untuk penelitian ini, sehingga sangat menarik dan diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai *research gap* tersebut.

Pertanyaan yang mendasar dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa penurunan kinerja diduga disebabkan oleh penurunan budaya organisasi. Hal ini juga didukung oleh *studi gap*, dimana Muksin (2021), Riduan Pohan (2019) dan Ahmad Faisal (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja, tetapi bertentangan dengan temuan Riyadi (2011) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Motivasi berprestasi juga mempengaruhi kinerja, menurut penelitian Said Ashlan (2021) dan Darmawati (2020) yang menyatakan bahwa motivasi dapat mempengaruhi kinerja, namun bertentangan dengan temuan Suwati (2013) bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam

rangka meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan, perlu dilakukan penelitian tentang kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Untuk menguji sejauh mana faktor-faktor tersebut secara ilmiah dapat mempengaruhi kinerja guru. Hal inilah yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian tentang: Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan visioner, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Medan.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penelitian dalam konteks masalah dan beberapa temuan, yang menunjukkan kinerja guru dapat dipengaruhi banyak faktor, maka dapat dilakukan identifikasi sebagai berikut : (1) Apakah kompetensi guru berpengaruh terhadap kinerja guru? (2) Apakah kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja guru? (3) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi berprestasi? (4) Apakah kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap motivasi berprestasi? (5) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja? (6) Apakah kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kepuasan kerja? (7) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru? (8) Apakah kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kinerja guru? (9) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru? (10) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru? (11) Apakah motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja guru? (12) Apakah suasana kerja berpengaruh terhadap kinerja guru? (13) Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja guru? (14) Bagaimana membangun model kinerja

guru berdasarkan hubungan sebab akibat antara variabel eksogen dan variabel endogen adaptif untuk meningkatkan kinerja guru?

1.3. Pembatasan Masalah

Berdasarkan dari identifikasi masalah diketahui bahwa banyak faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kinerja guru, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Mengingat cakupan masalah yang berkaitan dengan kinerja guru sangat luas, maka untuk memfokuskan pada variabel yang diteliti, pertanyaan dibatasi pada empat hal yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja guru yaitu: budaya organisasi, kepemimpinan visioner, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja. Untuk mencapai tujuan penelitian tersebut, penelitian ini hanya mengkaji kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Medan, adapun variabel yang dianggap mempengaruhi secara langsung adalah motivasi berprestasi dan kepuasan kerja, dan yang dipengaruhi secara tidak langsung dan langsung oleh variabel budaya organisasi dan kepemimpinan visioner.

1.4. Rumusan Masalah

Setelah mengidentifikasi batasan masalah yang sudah dikemukakan, pertanyaan penelitian ini yaitu bagaimana model kinerja guru berdasarkan hubungan kausalitas antara variabel eksogen dan variabel endogen untuk implementasi di Madrasah Aliyah Negeri Medan. Secara operasional, pertanyaan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi berprestasi guru Madrasah Aliyah Negeri Medan?
2. Apakah kepemimpinan visioner berpengaruh langsung terhadap motivasi berprestasi guru Madrasah Aliyah Negeri Medan?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan?
4. Apakah kepemimpinan visioner berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan?
6. Apakah kepemimpinan visioner berpengaruh langsung terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan?
7. Apakah motivasi berprestasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan?
8. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari identifikasi, rumusan dan kendala permasalahan di atas, maka tujuan dari penelitian ini untuk menemukan model berdasarkan hubungan kausalitas antar variabel eksogen untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan. dan variabel endogen akan diterapkan secara adaptif di Madrasah Aliyah Negeri Medan. Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menguji pengaruh secara langsung atau tidak langsung antar variabel penelitian, yaitu:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi guru Madrasah Aliyah Negeri Medan.
2. Pengaruh kepemimpinan visioner terhadap motivasi berprestasi guru Madrasah Aliyah Negeri Medan.
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan.
4. Pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan.
5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan.
6. Pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan.
7. Pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan.
8. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan.

1.6. Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat secara teori maupun secara praktek yaitu:

1.6.1. Secara Teoritis

1. Bahan acuan untuk melakukan penelitian dan penguatan landasan ilmiah kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan.

2. Uji empiris bahwa dalam konteks guru Madrasah Aliyah Negeri Medan, kinerja dapat dijelaskan dalam kaitannya dengan pengaruh variabel budaya organisasi, kepemimpinan visioner, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja.
3. Menyusun rekomendasi peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan, dengan fokus pada hal yang dominan secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi budaya organisasi, kepemimpinan visioner, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja.

1.6.2. Secara Praktis

1. Kanwil Kemenag Kota Medan (Ka.Kanwil), sebagai informasi dan bahan pertimbangan dalam mengeluarkan dan menentukan kebijakan-kebijakan yang mengupayakan peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan melalui model kinerja dan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja guru yang dianggap berpengaruh oleh budaya organisasi, memiliki dampak terhadap kepemimpinan visioner, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja.
2. Bagi pengawas di Madrasah Aliyah Negeri Medan, sebagai informasi tentang kinerja guru dan hal-hal yang mempengaruhinya untuk menyusun strategi dalam pelaksanaan monitoring, pembinaan juga evaluasi kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan.
3. Bagi Kepala Madrasah Aliyah Negeri Medan, sebagai informasi terkait faktor utama apa saja yang mempengaruhi kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan, terutama perumusan kebijakan dan pembinaan untuk

meningkatkan kinerja guru, yang dianggap dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinan visioner, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja.

4. Bagi (MGMP) atau pengelola Musyawarah Guru Mata Pelajaran sebagai bahan informasi dalam melakukan koordinasi cara menyusun rencana kegiatan guna meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan.
5. Bagi Guru Madrasah Aliyah Negeri Medan, sebagai bahan informasi dan penilaian, agar terus menerus berbenah diri untuk meningkatkan kualitas tugas dan fungsi pendidikan juga pembelajaran untuk meningkatkan kinerja.
6. Bagi peneliti dan juga pemerhati pengembangan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan, sebagai acuan komparatif juga informatif untuk menelaah faktor yang berkaitan dengan pertanyaan dari penelitian ini, khususnya yang berkaitan dengan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan.