

BAB II**LANDASAN TEORI****A. Manajemen Kinerja Guru****1. Pengertian Manajemen Kinerja Guru**

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat oleh Follet karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.¹

Manajemen merupakan suatu proses sosial yang direncanakan untuk menjamin kerjasama, partisipasi, intervensi dan keterlibatan orang lain dalam mencapai sasaran tertentu, yang telah ditetapkan dengan efektif. Manajemen merupakan suatu proses sosial yang berhubungan dengan keseluruhan usaha manusia dengan manusia lain serta sumber-sumber lainnya dengan menggunakan metode yang efisien efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Manajemen kinerja guru dalam hal ini, sekolah sebagai institusi (lembaga) pendidikan yang merupakan wadah tempat proses pendidikan

¹ George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, 1992, hal. 9.

dilakukan, memiliki sistem yang kompleks dan dinamis. Dalam kegiatannya, sekolah adalah tempat yang bukan hanya sekedar tempat berkumpul guru dan murid, melainkan berada dalam satu tatanan sistem yang rumit dan saling berkaitan. Oleh karena itu, sekolah dipandang sebagai suatu organisasi yang membutuhkan pengelolaan lebih-lebih kinerja guru. Di samping itu, kegiatan inti organisasi sekolah adalah mengelola sumber daya manusia (SDM) yang diharapkan menghasilkan lulusan yang berkualitas, sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat, serta pada gilirannya lulusan sekolah diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada pembangunan bangsa. Selanjutnya sekolah juga dipandang sebagai suatu organisasi yang didesain untuk dapat berkontribusi terhadap upaya peningkatan kualitas hidup bagi masyarakat suatu bangsa. Sebagai salah satu upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia serta peningkatan derajat sosial masyarakat bangsa, sekolah sebagai institusi pendidikan perlu dikelola, dimenej, diatur, ditata, dan diberdayakan, agar sekolah dapat menghasilkan produk atau hasil yang berbasisi budaya secara optimal.²

Di samping itu manajemen merupakan pendayagunaan beberapa Sumber Daya Manusia dari suatu institusi yang pelaksanaannya didukung oleh sarana prasarana yang ada. Pelaksanaannya tidak lepas pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta evaluasi atau *flash back* terhadap semua kegiatan yang telah dilakukan sehingga manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan antar

² Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, Pustaka Bani Quraisy, Bandung, 2003, hal. 1-2.

anggota organisasi dengan menggunakan seluruh sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.³ Dengan maksud manajemen dapat diartikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menafsirkan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan manajemen kinerja guru sebagai berikut.

a. Fungsi perencanaan

Menurut T. Hani Handoko, “Perencanaan (*planing*), adalah 1) pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan 2) penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metoda, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.⁴ Dengan maksud perencanaan adalah sebuah rangkaian rencana, strategi, metode serta alternative lain yang dipilih dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah di tentukan bersama.

b. Fungsi pengorganisasian

Menurut Winardi dalam bukunya *Manajemen Perilaku Organisasi* dijelaskan bahwa “Pengorganisasian berarti mengubah rencanarencana menjadi tindakan-tindakan dengan bantuan kepemimpinan dan motivasi”.⁵ pengorganisasian merupakan tindak lanjut dari perencanaan yang sebelumnya telah dibuat yang kemudian dikelola dengan menentukan sumber daya-sumber daya yang pekerjaan mereka tetap di

³ Eti Rochaty, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hal. 4-5.

⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta, 1998, Cet.13, h. 23.

⁵ Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Kencana, Jakarta, 2007, Cet. 2, h. 25.

dampingi oleh seorang manajer sebagai pemimpin dan sosok pemberi motivasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

c. Fungsi kepegawaian atau penyusunan personalia

Menurut T. Hani Handoko, “Penyusunan personalia (*staffing*) adalah penarikan (*recruitment*), latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.⁶ penyusunan personalia merupakan sebuah tindak lanjut yang dilakukan dalam proses manajemen yang mana ketika pengorganisasian telah dilakukan langkah selanjutnya yaitu penyusunan personalia (*Staffing*) yang telah ditentukan melalui proses penarikan dan kemudian ditempatkan serta penentuan tugas mereka masing-masing agar berjalan secara efektif dan produktif dalam mencapai sebuah tujuan dari manajemen.

d. Fungsi pengarahan

Menurut M. Manulang, bila rencana pekerjaan sudah tersusun, struktur organisasi ditetapkan dan posisi dalam perusahaan telah diisi, berkewajibanlah pimpinan menggerakkan bawahan, memutar roda mesin perusahaan dan mengkoordinasi, agar apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat direalisasi.⁷ Pendapat tersebut selaras dengan pendapat T. Hani Handoko yang berpendapat bahwa “sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun personalianya, langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah

⁶ T. Hani Handoko, *Op. Cit.*, h. 24.

⁷ M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Medan, 1990, Cet. 13, h. 119.

ditentukan”.⁸ Pengarahan merupakan tindak lanjut dari proses manajemen yang sebelumnya telah dilakukan yaitu merencanakan pekerjaan yang akan dilakukan, kemudian membentuk struktur organisasi dan menyusun atau menetapkan personalia beserta tugas-tugasnya. Barulah langkah selanjutnya seorang pemimpin memberi arahan atau perintah kepada karyawannya untuk bergerak dan merealisasikan tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan pemimpin mengawasi serta mengkoordinasi pekerjaan para karyawan agar berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan.

e. Fungsi kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan seorang yang memimpin dalam sebuah organisasi. Tugas seorang manajer adalah menjalankan fungsi-fungsi dari manajemen seperti merencanakan, menentukan struktur organisasi, mengarahkan, dan mengawasi demi mencapai target telah direncanakan dan ditetapkan. Dan apabila disekolah sosok manager adalah kepala sekolah, kepala sekolah yang berperan besar dalam melaksanakan fungsi-fungsi dari manajemen tersebut dengan bantuan dari staff sekolah dan para guru. Peran dan strategi yang diterapkan kepala sekolah sebagai seorang manajer akan sangat menentukan perkembangan sebuah sekolah. oleh karena itu tingkat profesionalisme seorang kepala sekolah akan sangat mempengaruhi dalam mencapai tujuan-tujuan yang akan dicapai. juga harus dapat melakukan tugas-tugas administrasi sekolah seperti

⁸ T. Hani Handoko, *Op. Cit.*, h. 25.

pengelolaan arsip-arsip sekolah, data-data guru dan siswa, serta tugas-tugas yang umumnya dilakukan oleh seorang administrator. Menurut E. Mulyasa, secara spesifik, pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengelola program, mengelola administrasi, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.⁹

f. Fungsi pengawasan.

Menurut T. Hani Handoko, “pengawasan (*controlling*) adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan”.¹⁰ Sedangkan menurut Winardi “pengawasan adalah seorang manajer harus mampu mengupayakan agar hasil aktual dari organisasi sesuai dengan hasil yang direncanakan untuk organisasi tersebut”.¹¹ Pengawasan merupakan sebuah tindakan atau cara yang dilakukan oleh seorang manajer untuk memastikan pekerjaan apa yang telah dilakukan, menilainya, atau bahkan mengoreksi pekerjaan yang telah dilakukan agar dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan dan ditetapkan.

Sedangkan manajemen kinerja guru mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik, dan menyeluruh dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen kinerja juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses

⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2004, Cet. 3, h. 100.

¹⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, 2003, hal. 10.

¹¹ Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2007), Cet. 2, h. 27.

mendidik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹² Manajemen kinerja guru merupakan suatu proses pendayagunaan sumber-sumber manusiawi bagi penyelenggaraan pendidikan secara efektif.¹³

Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat (*societal values*) merupakan keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas (misalnya kebebasan individu, kolektivisme, kesopansantunan, kebersihan dan sebagainya). Hal ini memberikan warna terhadap budaya nasional suatu bangsa, yang pada akhirnya memasuki aspek-aspek sosial dalam masyarakat. Masyarakat Indonesia dikenal sebagai masyarakat yang beragam, ditinjau dari segi adat sampai segi agama.

Atas dasar hal tersebut di atas, kesadaran akan kebutuhan pendidikan kini cenderung meningkat. Pendidikan secara universal dapat dipahami sebagai upaya pengembangan potensi kemanusiaan secara utuh dan penanaman nilai-nilai sosial budaya yang diyakini oleh sekelompok masyarakat agar dapat mempertahankan hidup dan kehidupan secara layak. Secara lebih sederhana, pendidikan dapat dipahami sebagai suatu proses yang diperlukan untuk mendapatkan keseimbangan dan kesempurnaan dalam mengembangkan manusia.

2. Tujuan dan Fungsi Manajemen Kinerja Guru

Telah lama bangsa Indonesia berada pada kondisi krisis multidimensi dan juga multikultural, mulai dari masalah ideologi, politik, dan pendidikan

¹² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Implementasi*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2004, hal. 19-20.

¹³ Piet A. Sahertian, 1985, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, Usaha Nasional, Surabaya, hal. 20.

yang sarat dengan kesenjangan dan konflik budaya yang tidak lagi berkarakter. Ekonomi yang labil dan tingkat keamanan yang sangat rendah membuat kompleksitas problematika juga berimbas kepada melemahnya tingkat kualitas pendidikan yang ada.¹⁴

Lemahnya kualitas pendidikan meliputi berbagai hal, di antaranya adalah: a) Kurikulum yang miskin keterampilan, b) Motivasi dan orientasi pendidikan yang sarat dengan pola pikir hedonis dan materialistis, c) Monopoli arti kecerdasan yang selama ini hanya bersandar pada ranah kognitif, d) Metodologi pengajaran yang stagnan dan cenderung mengekang kreatifitas, e) Pola manajemen dan tenaga pengajar yang kurang profesional, f) Pola interaksi yang tidak efektif, g) Evaluasi dan kebijakan yang subjektif, h) Pola pikir masyarakat yang skolastik, dan i) Kondisi masyarakat yang sarat akan kebodohan dan kemiskinan sebagai dampak logis dari tidak adanya nilai optimal keberhasilan (*quality outcomes*) dalam proses pendidikan.¹⁵

Mutu sebuah sekolah dapat dilihat dari tertib administrasinya, yang salah satu bentuknya adalah adanya mekanisme kerja yang efektif dan efisien baik secara vertical maupun horizontal. Dilihat dari perspektif operasional, manajemen sekolah dapat dikatakan bermutu jika sumber daya manusianya bekerja secara efektif dan efisien. Mereka bekerja bukan kerana ada beban atau karena diawasi secara ketat, namun proses pekerjaannya dilakukan benar dari awal. Bukan mengatasi aneka masalah yang timbul secara rutin karena kekeliruan yang tidak disengaja.

¹⁴Wahjusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, PT. Raja Grafindo, Jakarta, 1999, hal. 3.

¹⁵ Hikmat Akdom, *Manajmen Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2009, hal. 286.

Dengan demikian terdapat beberapa tujuan yang hendak diperhatikan dalam menerapkan pola manajemen kinerja guru, diantaranya:

- a. Merencanakan sumber daya manusia didesain untuk memastikan bahwa personel yang diperlukan akan selalu terpenuhi secara memadai.
- b. Melakukan rekrutmen yang berkaitan dengan mengembangkan cadangan calon karyawan sejalan dengan rencana sumber daya manusia.
- c. Melakukan seleksi termasuk menggunakan formulir lamaran, daftar riwayat hidup, wawancara, penggajian keterampilan, dan mencocokkan informasi dari referensi untuk mengevaluasi dan menjaring calon karyawan bagi manajer, yang akhirnya akan memilih dan menerima calon.
- d. Melakukan sosialisasi (orientasi) didesain untuk membantu orang yang terpilih menyesuaikan diri dengan mulus ke dalam organisasi.
- e. Memberikan pelatihan dan pengembangan keduanya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam berkontribusi pada organisasi.¹⁶

Sejalan dengan hal tersebut, kedewasaan dalam bekerja menjadi prinsip dalam manajemen sekolah yang bermutu. Tenaga akademik dan staf administrasi bekerja bukan karena diamcam, diawasi atau diperintah oleh pimpinan atau atasannya. Mereka bekerja karena memiliki rasa tanggung jawab akan tugas pokok dan fungsinya. Sikap mental (mind set) tenaga

¹⁶ James, A.F Stoner, Freeman, R. Edward, R. Daniel, JR. Gilbert. 1996. *Manajemen Jilid II*: PT Bhuana Ilmu Populer, hal. 45.

kependidikan di sekolah menjadi prasyarat bagi upaya meningkatkan mutu pendidikan yang lebih baik.

Dimaksudkan dengan manajemen sumberdaya manusia adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia. Seperti ditulis oleh Michael Amstrong, manajemen sumberdaya manusia dari hasil kerja Peter Drucker dan Douglas McGregor di tahun 1950-an. Sebagaimana dikemukakan oleh Drucker, merintis jalan kearah falsafah manajemen sumberdaya manusia harus dimasukkan sebagai sasaran dan rencana strategis dari perusahaan.

Dengan demikian manajemen kinerja guru merupakan sebuah proses pengelolaan dan pengendalian kinerja yang berbasis suatu system tertentu. Kinerja guru adalah hasil kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang meliputi menyusun program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan evaluasi dan analisis evaluasi. Ukuran kinerja guru terlihat dari rasa tanggung jawabnya, melaksanakan tugas, amanah, profesi yang diembannya, serta rasa tanggung jawab moral dipundaknya. Selain itu menyusun rencana pembelajaran guru harus mempersiapkan metode, teknik dan strategi yang akan dilakukan dalam menyampaikan materi.¹⁷

Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki kemampuan. Kinerja guru merupakan hasil kerja kualitas dan kuantitas yang

¹⁷ Wahyudi, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Visioner*, Alfabeta, Bandung, 2012, hal. 87.

dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai penyusun program belajar, melaksanakan proses pembelajaran hingga analisis evaluasi. Kinerja guru diukur dari rasa tanggung jawab profesi dan moralnya sebagai guru. Guru yang memiliki kinerja yang baik juga harus dapat mendayagunakan kemampuannya dalam menyusun rencana pembelajaran, mempersiapkan metode, teknik dan strategi.

Kinerja yang optimal adalah kinerja didorong oleh motivasi dan tingkat kemampuan yang memadai, serta adanya kesempatan lingkungan yang kondusif. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Handoko yaitu ada beberapa informan yang memengaruhi kinerja pegawai di antaranya bakat, pendidikan dan pelatihan, lingkungan dan fasilitas, iklim kerja, motivasi dan kemampuan hubungan industrial, teknologi, manajemen, kesempatan berprestasi dan lain sebagainya.

Atas dasar itulah tujuan dan fungsi manajemen kinerja memberikan nilai-nilai positif dalam mengembangkan kinerja dan kreatifitas guru sesuai dengan kompetensi dan profesionalitasnya. moral kerja sangat dipengaruhi perilaku pemimpin, iklim kerja, dinamika kelompok kerja, tuntutan organisasi, lingkungan dan pemuasan kebutuhan seseorang. Di sisi lain kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Berdasarkan pernyataan tersebut, fungsi manajemen kinerja guru dapat dirinci sebagai berikut.

- a. Dalam kegiatan perencanaan, guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dan memperhatikan karakteristik peserta didik, menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir dan merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif, serta memilih sumber belajar/ media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran.
- b. Dalam proses pembelajaran guru memulai pembelajaran dengan efektif, menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sebagaimana yang tertulis dalam RPP.
- c. Memulai pembelajaran dengan efektif, menguasai materi pelajaran, memicu dan/atau memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran, memanfaatkan sumber belajar/media dalam pembelajaran, menggunakan bahasa yang benar dan tepat dalam pembelajaran, dan menerapkan pendekatan/strategi pembelajaran yang efektif.
- d. Merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik, memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya.¹⁸

¹⁸ *Ibid.*, hal. 38.

Terkait dengan hal tersebut manajemen kinerja guru memiliki indicator tertentu untuk mewujudkan terciptanya nilai-nilai luhur budaya yang religious yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Menyiapkan generasi muda yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, cinta tanah air dan bangsa, berjiwa luhur, berbudaya, menjadi teladan, rela berkorban, kreatif dan inovatif serta profesional;
- b. Mengembangkan pendidikan berkualitas untuk semua dan sepanjang hayat;
- c. Mewujudkan nilai-nilai budaya sebagai salah satu acuan keberhasilan pendidikan Nasional;
- d. Mewujudkan lembaga pendidikan sebagai pusat pendidikan terkemuka dalam bidang nilai budaya religius;
- e. Meningkatkan tata kelola dan akuntabilitas pendidikan;
- f. Menciptakan inovasi pendidikan secara sistemik dan sinergis;
- g. Menciptakan sinergitas satuan pendidikan, keluarga dan masyarakat yang religius, berbudaya, edukatif, kreatif dan inovatif serta menjunjung tinggi nilai budaya dan norma agama;
- h. Mewujudkan masyarakat pembelajar yang berkarakter dan berbudaya religius.¹⁹

Efektivitas pembelajaran merupakan ketepatan pencapaian tujutujuan pembelajaran. Efektivitas ini dapat dilihat, antara lain dari siswa dapat menyerap pelajaran yang diperoleh dari guru dengan mudah, peningkatan

¹⁹ Depdiknas, 2007, *Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses*. Jakarta.

prestasi siswa dapat dicapai, dan guru dapat menggunakan metode pembelajaran dengan tepat. Efisiensi pembelajaran merupakan perbandingan antara input dan output dari proses pembelajaran yang dapat dilihat dari penghematan, tenaga, waktu dan biaya yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan pembelajaran untuk memperoleh hasil yang optimal.²⁰

Sedangkan pengembangan kinerja guru berarti usaha guru untuk meningkatkan kualitas pengajaran. Pengembangan ini diperoleh dengan cara mengikuti studi lanjut, mengikuti pendidikan dan pelatihan keguruan, mengembangkan profesionalisme guru melalui manajemen kinerja guru. Adapun inovasi profesi guru adalah usaha guru dalam meningkatkan penataran, diskusi, lokakarya, dan sejenisnya, serta mengikuti lomba guru teladan ketrampilan mengajar untuk memperoleh hasil yang lebih baik.²¹ Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara menemukan teknologi tepat guna, membuat alat peraga pelajaran atau alat bimbingan, dan menciptakan karya seni.

Gillmore dalam bukunya *“The Productive Personality”* bahwa “mendasarkan produktivitas pada tiga aspek, yaitu prestasi akademis, kreativitas dan pemimpin”. Secara khusus di bidang pendidikan formal, Allan Thomas juga “mengartikan produktivitas sekolah ditentukan oleh tiga fungsi

²⁰Artinya efisiensi ini ditandai dengan guru mampu memilih cara yang tepat dalam menyampaikan materi pembelajaran, mampu menggunakan waktu pembelajaran dengan efisien, dapat tercapai ketuntasan materi pelajaran di akhir semester, dan siswa dapat menangkap pelajaran dengan cepat.

²¹ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Rosda karya Bandung, 2000, hal. 11.

utama, yaitu 1) fungsi administrator,²² 2) fungsi psikologis,²³ dan 3) fungsi ekonomi”.²⁴ Produktivitas individu akan tercapai bila didukung oleh motivasi yang kuat dalam pelaksanaan tugas dan juga sikap mental untuk terus berkembang serta didukung oleh “manajer yang menaruh perhatian akan kebutuhan social dan aktualisasi diri bawahannya”.²⁵

Melandasi pada pengertian di atas, produktivitas guru tidak terlepas dari motivasi dirinya dan usaha-usaha kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Sehubungan dengan batasan produktivitas di bidang pendidikan, maka produktivitas guru berkenaan dengan produktivitas di bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Produktivitas di bidang pendidikan dan pengajaran ditandai dengan guru memperoleh gelar sarjana kependidikan, terpilih sebagai guru teladan, membimbing guru lain dalam proses pembelajaran atau praktek, membuat kisi-kisi soal, menyusun soal, mengawasi dan memeriksa ujian akhir (UAS atau UAN), dan melakukan kreativitas dalam mengajar.

²²Yaitu fungsi yang mencakup keseluruhan proses yang diperlukan dalam penyelesaian pekerjaan-pekerjaan personil sekolah untuk mendidik peserta didik. Jadi administrasi ini ditujukan kepada pendidikan peserta didik secara tidak langsung.

²³Artinya segala bentuk kinerja berprinsip dalam proses pengajaran yang terlibat dengan penemuan-penemuan dan menerapkan prinsip-prinsip dan cara untuk meningkatkan keefisien di dalam pendidikan yang bertujuan untuk memahami perbedaan peserta didik, menciptakan suasana kondusif didalam kelas, Pemilihan Strategi dan Metode Pembelajaran, Memberikan Bimbingan kepada Peserta Didik, Mengevaluasi Hasil Pembelajaran.

²⁴Lebih lanjut dapat dikatakan bahwa produktivitas dapat meningkatkan penghasilannya melalui peningkatan pendidikan. Produktivitas sekolah bukan sekedar sumber daya namun merupakan modal (capital) yang menghasilkan pengembalian (return) dan setiap pengeluaran yang dilakukan dalam rangka mengembangkan kualitas dan kuantitas modal tersebut merupakan kegiatan investasi. Misalnya: Setiap tambahan satu tahun sekolah berarti, di satu pihak, meningkatkan kemampuan kerja dan tingkat penghasilan seseorang, tetapi, di pihak lain, menunda penerimaan penghasilan selama satu tahun dalam mengikuti sekolah tersebut. Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Rosda karya, Bandung, 2000, hal. 17

²⁵*Ibid.*, hal. 17.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa indikator-indikator manajemen kinerja guru berhubungan dengan pengaruh kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah adalah adanya kesadaran yang tinggi di kalangan guru untuk melakukan tugas, sikap loyalitas kepada kepala sekolah cenderung positif, disiplin kerja yang ditandai dengan kehadiran mengajar secara rutin, dan motivasi kerja yang tinggi dikalangan guru. Bagian lain yang tidak kalah pentingnya adalah faktor kepuasan kerja. Kepuasan kerja sangat erat dengan faktor psikologis dan faktor pemenuhan kebutuhan individu. Kepuasan kerja guru akan terjadi apabila kepala sekolah menaruh perhatian dan memikirkan secara serius akan kebutuhan guru tersebut.

3. Implementasi Manajemen Kinerja Guru untuk Menumbuhkan Tradisi/Budaya

Jabatan guru memiliki banyak tugas, baik yang terikat oleh dinas maupun diluar dinas dalam bentuk pengabdian. Tugas guru tidak hanya sebagai profesi, tetapi juga sebagai suatu tugas kemanusiaan dan kemasyarakatan. Tugas guru sebagai suatu profesi menuntut kepada guru untuk membangun profesionalitas diri sesuai dengan ilmu pengetahuan dan teknologi. Mendidik, mengajar dan melatih anak adalah tugas guru sebagai suatu profesi.²⁶ Tugas guru sebagai pendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup kepada siswa. Tugas guru sebagai pengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi

²⁶Isjoni, *Bersinergi Dalam Perubahan; Menciptakan Pendidikan Berkualitas di Era Global*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2008, h. 38.

kepada siswa. Tugas guru sebagai pelatih berarti mengembangkan keterampilan dan menerapkannya dalam kehidupan demi masa depan siswa.

Tugas kemanusiaan salah satu segi dari tugas guru. Sisi ini tidak bisa guru abaikan, karena guru harus terlibat dengan kehidupan di masyarakat dengan interaksi sosial. Guru harus menanamkan nilai-nilai kemanusiaan kepada siswa. Dengan begitu peserta didik agar mempunyai sifat kesetiakawanan sosial.²⁷

Terkait dengan manajemen kinerja guru perlu ditunjang dengan adanya profesionalitas guru; *Pertama*, guru biasanya melakukan pekerjaan secara otonom dan dia mengabdikan diri pada pengguna jasa dengan disertai rasa tanggung jawab atas kemampuan profesionalnya tersebut. Istilah otonom di sini bukan berarti menafikan kolegialitas, melainkan harus diberi makna bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh seorang penyandang profesi itu benar-benar sesuai dengan keahliannya. *Kedua*, berarti *kinerja* atau *performance* seseorang dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya. Pada tingkat tinggi, kinerja itu dimuati unsur-unsur kiat atau seni yang menjadi ciri tampilan professional seorang penyandang profesi. Seni atau kiat itu umumnya tidak dapat dipelajari secara khusus meskipun dapat saja diasah melalui latihan.²⁸

Untuk melihat kinerja seorang guru dapat dikatakan professional atau tidak, dapat dilihat dari dua perspektif. Pertama, dilihat dari tingkat pendidikan, minimal dari latar belakang pendidikan atau jenjang sekolah

²⁷ Nana Sujana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, Sinar Baru, Bandung, 1989, hlm. 47.

²⁸ Sudarman Danim, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2002, hlm.22

tempat dia menjadi guru. Kedua, penguasaan guru terhadap materi bahan ajar, mengelola proses pembelajaran, mengelola siswa, melakukan tugas bimbingan, dan lain-lain. Dilihat dari perspektif latar belakang pendidikan, kemampuan professional guru SLTP dan SMU di Indonesia masih sangat beragam, mulai dari yang tidak berkompeten sampai yang berkompeten.

Karakteristik kinerja guru mempunyai seperangkat elemen inti yang membedakannya dari pekerjaan lainnya. Hasil studi beberapa ahli mengenai sifat atau karakteristik pola manajemen kinerja guru menyatakan bahwa:

- a. Kemampuan intelektual yang diperoleh melalui pendidikan. Pendidikan yang dimaksud adalah jenjang pendidikan tinggi. Termasuk dalam kerangka ini, pelatihan-pelatihan khusus yang berkaitan dengan keilmuan yang dimiliki seorang penyanggah profesi.
- b. Memiliki pengetahuan spesialisasi, dan memiliki pengetahuan praktis yang dapat digunakan langsung oleh orang lain atau klien, serta memiliki teknik kerja yang dapat dikomunikasikan atau *communicable*.
- c. Memiliki kapasitas mengorganisasikan kerja secara mandiri atau *self organization*, mementingkan kepentingan orang lain (*altruism*), memiliki kode etik, memiliki sanksi dan tanggung jawab komunitas, mempunyai sistem upah, budaya profesional dan budaya religious.

Kemajuan suatu pekerjaan ke arah pencapaian status ideal suatu manajemen kinerja dilihat atas dasar tahap-tahap yang harus dilalui untuk melahirkan proses perlembagaan suatu pekerjaan menuju profesi yang

sesungguhnya. Hasibuan mengemukakan lima langkah untuk mengelola kinerja yang profesional suatu pekerjaan;²⁹ diantaranya:

- a. Memunculkan suatu pekerjaan yang penuh waktu atau *full time*, bukan pekerjaan sambilan. Sebutan *full time* mengandung makna bahwa penyandang profesi menjadikan suatu pekerjaan tertentu sebagai pekerjaan utamanya. Tidak berarti bahwa tidak ada kesempatan baginya untuk melakukan usaha kerja lain sebagai pekerjaan tambahan yang menghasilkan penghasilan tambahan pula.
- b. Menetapkan sekolah sebagai tempat menjalani proses pendidikan atau pelatihan. Jenis profesi tertentu hanya dihasilkan oleh lembaga pendidikan tertentu pula, misalnya hakim, jaksa, dan pengacara dihasilkan oleh fakultas hukum; dokter dihasilkan oleh fakultas kedokteran, biolog dihasilkan oleh fakultas biologi, dan sebagainya.
- c. Mendirikan asosiasi profesi. Bentuk asosiasi itu bisa bermacam-macam, seperti Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI), Ikatan Petugas Bimbingan Indonesia (IPBI), dan sebagainya.
- d. Melakukan agitasi secara politis untuk memperjuangkan adanya perlindungan hukum terhadap asosiasi atau perhimpunan tersebut. PGRI misalnya mempunyai Lembaga Bantuan Hukum (LBH) yang pendiriannya dimaksudkan untuk memberikan perlindungan terhadap guru. Sayangnya, saat ini LBH PGRI tidak pernah terdengar lagi.

²⁹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Gunung Agung, Jakarta, 2002, h. 200.

- e. Mengadopsi secara formal kode etik yang ditetapkan. Kode etik merupakan norma-norma yang menjadi acuan seorang penyandang pekerjaan profesional dalam bekerja.³⁰

J.White sedikit berbeda dengan Wilensky mengemukakan lima tahap memprofesionalkan suatu pekerjaan:³¹

- a. Menetapkan perkumpulan profesi. Perkumpulan profesi merupakan sebuah organisasi yang keanggotaannya terdiri atas orang-orang yang seprofesi atau seminat.
- b. Mengubah dan menetapkan pekerjaan itu menjadi suatu kebutuhan. Kebutuhan yang dimaksudkan di sini adalah bahwa pekerjaan itu dibutuhkan masyarakat, umumnya dalam bentuk jasa atau layanan khusus yang bersifat khas.
- c. Menetapkan dan mengembangkan kode etik. Kode etik merupakan norma-norma yang menjadi acuan pelaku. Kode etik itu bersifat mengikat bagi penyandang profesi, dalam makna, bahwa pelanggaran kode etik berarti mereduksi martabat profesinya.
- d. Melancarkan agitasi untuk memperoleh dukungan masyarakat. Dukungan di sini bermakna pengakuan. Tidak jarang pula suatu organisasi atau kelompok profesi mempunyai kekuatan khusus (*bargaining power*) yang diperhitungkan masyarakat, penguasa, dunia kerja dan lain-lain.

³⁰ Malayu Hasibuan, *Menejemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Gunung Agung, Jakarta, 2002, h. 210.

³¹ J.White, *Education and The Good Life: Beyond the National Curriculum*, London: Kogan Page, 1990, hlm.49.

- e. Secara bersama mengembangkan fasilitas latihan. Fasilitas latihan merupakan wahana bagi penyandang profesi untuk mengembangkan kemampuan profesionalnya menuju sosok profesi yang sesungguhnya.³²

Bentuk pemimpin ini bermacam-macam, ada pemimpin formal, yaitu yang terjadi karena pemimpin bersandar pada wewenang formal. Ada pula pemimpin informal, yaitu terjadi karena pemimpin tanpa wewenang formal berhasil mempengaruhi perilaku orang lain. Sebagaimana telah diungkap oleh Mulyasa “kekuasaan itu bersumber pada imbalan, paksaan, keahlian, acuan, hukum, kharisma/kekuatan pribadi yang berdasarkan pada bawahan atau orang menerima atau tidak menerima atas segala sesuatu yang harus dilakukan.”³³

Dengan demikian sebagai tahapan untuk meningkatkan manajemen kinerja guru tidak mutlak dilakukan secara rigid. Artinya, tidak mutlak harus “menetapkan pekerjaan terlebih dahulu”. Melainkan dapat diawali dengan membangun pengelolaan kinerja elemen-elemen lembaga pendidikan sesuai dengan karakteristik lembaga pendidikan yang telah dikelola.

4. Gaya Manajemen Kinerja Guru

Pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya *participative management*, yaitu keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan

³² J.M. Juran, *Kepemimpinan Mutu: Pedoman Peningkatan Mutu Meraih Keunggulan Kompetitif*, PPM, Jakarta, 1995, hlm. 24.

³³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2004, hlm. 97.

mendasarkan komunikasi.³⁴ Gaya manajemen kepala sekolah merupakan keterampilan sepadan dengan kata kecakapan, dan kepandaian yang disebut dengan skill. Sedangkan, manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan.³⁵ Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari management yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai to handle yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Sedangkan, management merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.

Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut:

- a. ada tujuan yang ingin dicapai;
- b. sebagai perpaduan ilmu dan seni;
- c. merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya;
- d. ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi;
- e. didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab;
- f. mencakup beberapa fungsi;
- g. merupakan alat untuk mencapai tujuan.³⁶

³⁴ Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta, PT Raja Grafindo, 2003, hlm. 59-61.

³⁵ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung, CV Pustaka Setia, 2002, hlm. 16.

³⁶ artinya manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, sehingga memerlukan prinsip dan karakteristik manajemen. Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, CV Pustaka Setia, 2006, hlm. 101.

Hal ini sesuai dengan pendapat Wahjosumidjo bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah.³⁷

Gaya manajemen atau kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik atau lagak yang dipilih oleh seseorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin satu dengan yang lain berlainan tergantung situasi dan kondisi kepemimpinannya. Gaya manajemen merupakan norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya manajemen adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.³⁸

Gaya manajemen ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya dapat berubah bagaimana pemimpin mengembangkan program organisasinya, menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan

³⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada, 2002, hlm. 93.

³⁸ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta, PT.Grasindo, 2005, cet.ke-3, hlm. 152.

meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya.

Dengan demikian Berdasarkan teori yang telah dikemukakan di atas, maka yang dimaksud dengan Gaya manajemen dalam tulisan ini adalah penilaian karyawan terhadap Gaya manajemen pemimpin atau atasan dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi yang mencakup ke dalam tiga aspek yaitu: (1) gaya manajemen yang berorientasi kepada tugas, (2) gaya manajemen yang berorientasi pada bawahan, dan (3) gaya manajemen yang berorientasi pada tingkat kematangan bawahan.³⁹

B. Budaya Religius

1. Pengertian Budaya Religius

Budaya religius adalah sekumpulan nilai-nilai agama yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, petugas administrasi, peserta didik, dan masyarakat sekolah. Sebab itu budaya tidak hanya berbentuk simbolik semata sebagaimana yang tercemin di atas, tetapi didalamnya penuh dengan nilai-nilai melalui proses pembudayaan.⁴⁰

Budaya religius adalah budaya yang memungkinkan setiap anggota sekolah beribadah, kontak dengan Tuhan dengan cara yang telah ditetapkan agama dengan suasana tenang, bersih, dan hikmah. Budaya religius adalah sekumpulan tindakan yang diwujudkan dalam perilaku, tradisi, kebiasaan

³⁹ *Ibid*, hlm. 323.

⁴⁰ Asmaun Sahlan, *Op. Cit.*, hal.116.

sehari-hari dan simbol-simbol yang dipraktekkan berdasar agama, dalam konteks disekolah oleh kepala sekolah, guru, petugas administrasi, peserta didik dan masyarakat sekolah.⁴¹

Agama merupakan pertimbangan umum sebagai sistem yang spesifik tentang kepercayaan, ibadah, dan tingkah laku. Bagaimanapun juga, agama Islam yang signifikan sebagai tugas sosial dan jalan kehidupan yang bertujuan menghasilkan personaliti yang unik dan sebuah kebudayaan yang berbeda untuk masyarakat.

Agama sebagai *way of life* memberikan tuntunan kepada pemeluknya agar selalu hidup di jalan agama. Islam, tidak hanya memberikan tuntunan dalam hal ibadah, tetapi juga dalam semua aspek kehidupan manusia. Seluruh aspek kehidupan manusia dimulai dari ibadah, sosial, budaya, politik dan ekonomi semua diatur oleh tuntunan-Nya. Dalam hal ekonomi, Islam memiliki konsep yang berbeda dengan konsep ekonomi lainnya (sosialis dan kapitalis).⁴²

Ajaran agama (spiritualitas) harus diaplikasikan dalam setiap aspek kehidupan. Menurut Fathoni aspek spiritual dari kehidupan manusia merupakan kehidupan yang sangat kompleks dalam memenuhi kebutuhan yang bersumber dari dimensi transedental dalam hubungan manusia dengan Tuhan. Ekstensi dan kualitas kehidupan manusia pada hakikatnya terletak pada kesatuan terintegrasinya secara fungsional sebagai sebuah sistem.

⁴¹ Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam: Upaya Mengefektifitaskan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2001, hal. 281

⁴² Dewi Hajar, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam (Studi Kasus di MAN Karangarum Klaten)*, Tesis, Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005, hal. vi

Sebagai sebuah sistem dalam kehidupan manusia setiap aspek saling mempengaruhi dalam perubahan atau peningkatan kualitas sumber daya manusia.⁴³

Budaya atau culture merupakan istilah yang datang dari disiplin antropologi sosial. Dalam dunia pendidikan budaya dapat digunakan sebagai salah satu transmisi pengetahuan, karena sebenarnya yang tercakup dalam budaya sangatlah luas. Budaya laksana software yang berada dalam otak manusia, yang menuntun persepsi, mengidentifikasi apa yang dilihat, mengarahkan fokus pada suatu hal, serta menghindar dari yang lain.

Dalam pemakaian sehari-hari, orang biasanya mensinonimkan definisi budaya dengan tradisi (tradition). Tradisi, dalam hal ini, diartikan sebagai ide-ide umum, sikap dan kebiasaan dari masyarakat yang nampak dari perilaku sehari-hari yang menjadi kebiasaan dari kelompok dalam masyarakat tersebut. Padahal budaya dan tradisi itu berbeda. Budaya dapat memasukkan ilmu pengetahuan kedalamnya, sedangkan tradisi tidak dapat memasukkan ilmu pengetahuan ke dalam tradisi tersebut.

Budaya merupakan suatu kesatuan yang unik dan bukan jumlah dari bagian-bagian suatu kemampuan kreasi manusia yang immaterial, berbentuk kemampuan psikologis seperti ilmu pengetahuan, teknologi, kepercayaan, keyakinan, seni dan sebagainya. Budaya dapat berbentuk fisik seperti hasil seni, dapat juga berbentuk kelompok-kelompok masyarakat, atau lainnya,

⁴³ Asmaun Sahlan, *Op. Cit.*, hal. 75.

sebagai realitas objektif yang diperoleh dari lingkungan dan tidak terjadi dalam kehidupan manusia terasing, melainkan kehidupan suatu masyarakat.⁴⁴

Kebudayaan dapat pula berbentuk fisik seperti hasil seni, terbentuknya kelompok keluarga. Kebudayaan dapat pula berbentuk kelakuan-kelakuan yang terarah seperti hukum, adat istiadat, yang berkesinambungan. Kebudayaan merupakan suatu realitas yang obyektif, yang dapat dilihat. Kebudayaan diperoleh dari lingkungan. Kebudayaan tidak terwujud dalam kehidupan manusia yang soliter atau terasing tetapi yang hidup di dalam suatu masyarakat tertentu.

Koentjaraningrat mengelompokkan aspek-aspek budaya berdasarkan dimensi wujudnya, yaitu: 1) Kompleks gagasan atau ide seperti pikiran, pengetahuan, nilai, keyakinan, norma dan sikap. 2) Kompleks aktivitas seperti pola komunikasi, tari-tarian, upacara adat. 3) Materian hasil benda seperti seni, peralatan dan sebagainya. Sedangkan menurut Robert K. Marton, sebagaimana dikutip Fernandez, diantara segenap unsur-unsur budaya terdapat unsur yang terpenting yaitu kerangka aspirasi tersebut, dalam artian ada nilai budaya yang merupakan konsepsi abstrak yang hidup di dalam alam pikiran.⁴⁵

Agar budaya tersebut menjadi nilai-nilai yang tahan lama, maka harus ada proses internalisasi budaya. Internalisasi adalah proses menanamkan dan menumbuhkembangkan suatu nilai atau budaya menjadi bagian diri (self) orang yang bersangkutan. Penanaman dan penumbuhkembangan nilai

⁴⁴ *Ibid.*, hal. 78.

⁴⁵ Koentjaraningrat, *Pengantar Ilmu Antropologi*, Jakarta: Rineka Cipta, 1990, hal. 49.

tersebut dilakukan melalui berbagai didaktik metodik pendidikan dan pengajaran. Proses pembentukan budaya terdiri dari sub-proses yang saling berhubungan antara lain: kontak budaya, penggalian budaya, seleksi budaya, pemantapan budaya, sosialisasi budaya, internalisasi budaya, perubahan budaya, pewarisan budaya yang terjadi dalam hubungannya dengan lingkungannya secara terus menerus dan berkesinambungan.⁴⁶

Koentjaraningrat menyebutkan unsur-unsur universal dari kebudayaan adalah 1) sistem religi dan upacara keagamaan, 2) sistem dan organisasi kemasyarakatan, 3) sistem pengetahuan, 4) bahasa, 5) kesenian, 6) sistem mata pencaharian hidup, dan 7) sistem teknologi dan peralatan. Budaya itu paling sedikit mempunyai tiga wujud, yaitu kebudayaan sebagai 1) suatu kompleks ide-ide, gagasan nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan sebagainya, 2) suatu kompleks aktivitas kelakuan dari manusia dalam masyarakat, dan 3) sebagai benda-benda karya manusia.⁴⁷

Wujud pertama adalah wujud ide kebudayaan yang sifatnya abstrak, tak dapat diraba dan difoto. Lokasinya berada dalam alam pikiran warga masyarakat tempat kebudayaan yang bersangkutan itu hidup. Pada saat ini kebudayaan ide juga banyak tersimpan dalam disk, tape, koleksi microfilm, dan sebagainya. Kebudayaan ide ini dapat disebut tata kelakuan, karena berfungsi sebagai tata kelakuan yang mengatur, mengendalikan dan memberi arah kepada kelakuan dan perbuatan manusia.⁴⁸

⁴⁶ *Ibid.*, hal. 79.

⁴⁷ Fuad Mas'ud, *Op. Cit.*, hal. 58.

⁴⁸ HM. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*, Bumi Aksara, Jakarta, cet II, 1993, hal. 105.

Wujud kedua dari kebudayaan sering disebut sebagai sistem sosial, yang menunjuk pada perilaku yang berpola dari manusia. Sistem sosial berupa aktivitas-aktivitas manusia yang berinteraksi, berhubungan serta bergaul dari waktu ke waktu. Sedangkan wujud ketiga dari kebudayaan disebut kebudayaan fisik, yaitu keseluruhan hasil aktivitas fisik, perbuatan dan karya manusia dalam masyarakat yang sifatnya konkrit berupa benda-benda.⁴⁹

Jadi yang dinamakan budaya adalah totalitas pola kehidupan manusia yang lahir dari pemikiran dan pembiasaan yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama. Budaya merupakan hasil cipta, karya dan karsa manusia yang lahir atau terwujud setelah diterima oleh masyarakat atau komunitas tertentu serta dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari dengan penuh kesadaran tanpa pemaksaan dan ditransmisikan pada generasi selanjutnya secara bersama.⁵⁰

Religius biasa diartikan dengan kata agama. Agama menurut Frazer, sebagaimana dikutip Nuruddin, adalah sistem kepercayaan yang senantiasa mengalami perubahan dan perkembangan sesuai dengan tingkat kognisi seseorang. Sementara menurut Clifford Geertz, sebagaimana dikutip Roibin, agama bukan hanya masalah spirit, melainkan telah terjadi hubungan intens antara agama sebagai sumber nilai dan agama sebagai sumber kognitif. Pertama, agama merupakan pola bagi tindakan manusia (patter for behaviour). Dalam hal ini agama menjadi pedoman yang mengarahkan

⁴⁹Asmaun Sahlan, *Op. Cit.*, hal. 75.

⁵⁰ Mohal. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Remaja Rosdayakaya, Bandung, 1996, hal. 14.

tindakan manusia. Kedua, agama merupakan pola dari tindakan manusia (pattern of behaviour). Dalam hal ini agama dianggap sebagai hasil dari pengetahuan dan pengalaman manusia yang tidak jarang telah melembaga menjadi kekuatan mistis.⁵¹

Agama dalam perspektif yang kedua ini sering dipahami sebagai bagian dari sistem kebudayaan, yang tingkat efektifitas fungsi ajarannya kadang tidak kalah dengan agama formal. Namun agama merupakan sumber nilai yang tetap harus dipertahankan aspek otentitasnya. Jadi di satu sisi, agama dipahami sebagai hasil menghasilkan dan berinteraksi dengan budaya. Pada sisi lain, agama juga tampil sebagai sistem nilai yang mengarahkan bagaimana manusia berperilaku.

Menurut Madjid, agama bukan hanya kepercayaan kepada yang ghaib dan melaksanakan ritual-ritual tertentu. Agama adalah keseluruhan tingkah laku manusia yang terpuji, yang dilakukan demi memperoleh ridha Allah. Agama, dengan kata lain, meliputi keseluruhan tingkah laku manusia dalam hidup ini, yang tingkah laku itu membentuk keutuhan manusia berbudi luhur (ber-akhlak karimah), atas dasar percaya atau iman kepada Allah dan tanggung jawab pribadi di hari kemudian. Jadi dalam hal ini agama mencakup totalitas tingkah laku manusia dalam kehidupan sehari-hari yang dilandasi dengan iman kepada Allah, sehingga seluruh tingkah lakunya

⁵¹ Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam: Upaya Mengefektifitaskan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2001, hal. 281

berlandaskan keimanan dan akan membentuk akhlak karimah yang terbias dalam pribadi dan perilakunya sehari-hari.⁵²

Hal yang harus ditekankan di sini adalah bahwa religius itu tidak identik dengan agama. Mestinya orang yang beragama itu adalah sekaligus orang yang religius juga. Namun banyak terjadi, orang penganut suatu agama yang gigih, tetapi dengan bermotivasi dagang atau peningkatan karier. Di samping itu, ada juga orang yang berpindah agama karena dituntut oleh calon mertuanya, yang kebetulan ia tidak beragama sama dengan yang dipeluk oleh calon istri atau suami.

Ada juga kejadian, menurut anggapan orang luar, seseorang sangat tekun dan taat melakukan ajaran agamanya secara lahiriah, akan tetapi di luar pengamatan orang, ia adalah lintah darat, sedangkan di dalam rumah tangganya ia juga kejam terhadap istrinya, serta secara diam-diam ia suka berjudi, main serong, dan sebagainya. Orang ini beragama hanya sekedar ingin dihormati, dan tambah keuntungan-keuntungan material tertentu. Ia bukan manusia religius.⁵³

Ada hal lain yang perlu diakui, secara lahiriah ia tidak begitu cermat menaati ajaran agamanya, bahkan boleh jadi secara resmi oleh teman-temannya ia dicap komunis/atheis/kafir. Namun tidak mustahil, orang yang dicap demikian itu ternyata memiliki rasa keadilan yang mendalam. Ia cinta pada yang benar dan benci pada segala kebohongan serta kemunafikan. Ia perasa yang halus, peka terhadap getaran-getaran sedih orang lain, dan suka

⁵² *Ibid.*, hal. 290.

⁵³ Muhaimin, *Ibid.*, hal. 281

menolong. Ia banyak merenung mencari hakikat hidup dan tekun serta kritis terhadap liku-liku perangkap penipuan pada dirinya maupun masyarakat sekelilingnya. Ia dapat bergema terhadap segala yang indah dan luhur, sampai orang lain merasakan kedamaian dan kepastian bila dekat dengannya. Ia boleh jadi bukan orang yang sempurna atau teladan, akan tetapi terasa dan jujur diakui bahwa ia manusia yang baik dan mempunyai antena religius.⁵⁴

Agama lebih menunjuk kepada kelembagaan kebaktian kepada Tuhan atau kepada Dunia Atas dalam aspeknya yang resmi, yuridis, peraturan-peraturan dan hukum-hukumnya, serta keseluruhan organisasi-organisasi sosial keagamaan dan sebagainya yang melingkupi segi-segi kemasyarakatan. Kata religius tidak identik dengan kata agama, namun lebih kepada keberagaman. Keberagaman, menurut Muhaimin dkk, lebih melihat aspek yang di dalam lubuk hati nurani pribadi, sikap personal yang sedikit banyak misteri bagi orang lain, karena menafaskan intimitas jiwa, cita rasa yang mencakup totalitas ke dalam pribadi manusia.⁵⁵

Budaya religius lembaga pendidikan adalah upaya terwujudnya nilai-nilai ajaran agama sebagai tradisi dalam berperilaku dan budaya organisasi yang diikuti oleh seluruh warga di lembaga pendidikan tersebut. Dengan menjadikan agama sebagai tradisi dalam lembaga pendidikan maka secara sadar maupun tidak ketika warga lembaga mengikuti tradisi yang telah

⁵⁴ Mutiara Sibarani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia, Bogor, 2004, hal. 15.

⁵⁵ Asmaun Sahlan, *Op. Cit.*, hal.132.

tertanam tersebut sebenarnya warga lembaga pendidikan sudah melakukan ajaran agama.⁵⁶

Pembudayaan nilai-nilai keberagamaan (religius) dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain melalui: kebijakan pimpinan sekolah, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di kelas, kegiatan ekstra kurikuler di luar kelas, serta tradisi dan perilaku warga lembaga pendidikan secara kontinyu dan konsisten, sehingga tercipta religious culture dalam lingkungan lembaga pendidikan, khususnya sekolah.

Manajemen kinerja guru yang diaktualisasikan dalam bentuk nilai-nilai religi sehingga menjadi sebuah budaya religious merupakan unsur yang amat dominan dalam pembentukan perilaku siswa. Manajemen kinerja guru dimaksudkan sebagai suatu cara atau usaha yang dilakukan oleh guru terhadap peserta didiknya sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Oleh karena itu, manajemen kinerja guru hendaknya dilaksanakan secara baik terhadap peserta didiknya, baik dari wawasan, skill, dan metodologis.

2. Unsur-Unsur budaya religius

Budaya sekolah adalah pola nilai-nilai, prinsi-prinsip, tradisi-tradisi dan kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang sekolah, dikembangkan sekolah dalam jangka waktu yang lama dan menjadi pegangan serta diyakini oleh seluruh warga sekolah sehingga mendorong munculnya sikap dan perilaku warga sekolah. Warga sekolah menurut UU nomor 20

⁵⁶ Muhaimin, *Op. Cit.*, hal. 281

tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional terdiri dari peserta didik, pendidik, kepala sekolah, tenaga pendidik serta komite sekolah. Salah satu subyek yang diambil dalam penelitian budaya sekolah ini yaitu peserta didik (siswa).

Bentuk budaya sekolah muncul sebagai fenomena yang unik dan menarik, karena pandangan, sikap serta perilaku yang hidup dan berkembang disekolah mencerminkan kepercayaan dan keyakinan yang mendalam dan khas bagi warga sekolah yang dapat berfungsi sebagai semangat membangun karakter siswanya.

Budaya religius sekolah merupakan cara berpikir dan cara bertindak warga sekolah yang didasarkan atas nilai-nilai religius (*kebergamaan*). Religius menurut Islam adalah menjalankan ajaran agama secara menyeluruh. Menurut Glock & Strak dalam Muhaimin, ada lima macam dimensi keberagaman, yaitu:

- a. Dimensi keyakinan yang berisi pengharapan- pengharapan dimensi orang religius berpegang teguh pada pandangan teologis tertentu dan mengakui keberadaan doktrin tersebut.
- b. Dimensi praktik agama yang mencakup perilaku pemujaan, ketaatan dan hal- hal yang dilakukan orang untuk menunjukkan komitmen terhadap agama yang dianutnya.
- c. Dimensi Pengalaman. Dimensi ini berisikan dan memperhatikan fakta bahwa semua agama mengandung pengharapan-pengharapan tertentu.

- d. Dimensi pengetahuan agama yang mengacu kepada harapan bahwa orang-orang yang beragama paling tidak memiliki sejumlah minimal pengetahuan mengenai dasar-dasar keyakinan, ritus-ritus, kitab suci dan tradisi.
- e. Dimensi pengamalan atau konsekuensi. Dimensi ini mengacu pada identifikasi akibat-akibat keyakinan keagamaan, praktik, pengalaman, dan pengetahuan seseorang dari hari kehari.

Pentingnya sekolah memiliki budaya atau kultur. Sekolah sebagai suatu organisasi harus memiliki: (1) kemampuan untuk hidup, tumbuh berkembang dan melakukan adaptasi dengan berbagai lingkungan yang ada, dan (2) integrasi internal yang memungkinkan sekolah untuk menghasilkan individu atau kelompok yang memiliki sifat positif. Oleh karenanya suatu organisasi termasuk sekolah harus memiliki pola asumsi-asumsi dasar yang dipegang bersama seluruh warga sekolah.⁵⁷

Masyarakat Indonesia adalah masyarakat beragama. Oleh karena itu, kehidupan individu, masyarakat, dan bangsa selalu didasari pada ajaran agama dan kepercayaannya. Secara politis, kehidupan kenegaraan pun didasari pada nilai-nilai yang berasal dari agama. Atas dasar pertimbangan itu, maka nilai-nilai pendidikan budaya dan karakter bangsa harus didasarkan pada nilai-nilai dan kaidah yang berasal dari agama.

Guna memenuhi harapan tersebut, maka dirumuskanlah program pendidikan karakter di sekolah yang terpadu dengan semangat kebangsaan.

⁵⁷ *Ibid.*, hal. 281.

Selain itu, jiwa religi juga sangat mendesak untuk dikembangkan demi terciptanya suasana damai dan saling menyayangi antar sesama makhluk tuhan di muka bumi. Pendidikan karakter merupakan jawaban dari berbagai keterpurukan moral yang masih mencengkeram bangsa Indonesia.⁵⁸

Dengan demikian, budaya religius sekolah pada hakikatnya adalah terwujudnya nilai-nilai ajaran agama sebagai tradisi dalam berperilaku dan budaya organisasi yang diikuti oleh seluruh warga sekolah. Dengan menjadikan agama sebagai tradisi dalam sekolah maka secara sadar maupun tidak ketika warga sekolah mengikuti tradisi yang telah tertanam tersebut sebenarnya warga sekolah sudah melakukan ajaran agama.

Sehingga untuk membudayakan nilai-nilai keberagamaan (*religius*) dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain melalui: kebijakan pimpinan sekolah, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di kelas, kegiatan ekstrakurikuler di luar kelas, serta tradisi dan perilaku warga sekolah secara kontinuu dan konsisten, sehingga tercipta *religious culture* tersebut dalam lingkungan sekolah.

3. Indikator Budaya Religius

Untuk memperbaiki kehidupan bangsa harus dimulai dari penataan dalam segala aspek dalam pendidikan, mulai dari aspek tujuan, sarana, pembelajaran, manajerial dan aspek lain yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran.⁵⁹ Hal ini dimaksudkan

⁵⁸ *Ibid.*, hal. 297.

⁵⁹ *Ibid.*, hal. 299

untuk mempersiapkan pendidikan yang mampu menyiapkan Sumber Daya Manusia yang memiliki moralitas yang tinggi. Karena bagaimanapun juga Pendidikan dan moral adalah dua pilar yang sangat penting bagi teguh dan kokohnya suatu bangsa. Dua pilar ini perlu untuk dipahami secara mendalam dan bijaksana oleh semua elemen bangsa ini dari masyarakat maupun pemegang kebijakan dan pelaksana pendidikan. Dalam suatu negara yang sedang berusaha lepas dari badai krisis, sangatlah tepat apabila kita mencoba untuk melihat kembali posisi dan interrelasi dua pilar ini bagi bangsa Indonesia.

Pengembangan budaya agama dalam komunitas madrasah/ sekolah berarti bagaimana mengembangkan agama islam di madrasah sebagai pijakan nilai, semangat, sikap, dan perilaku bagi para aktormadrasah, guru dan tenaga kependidikan lainnya, orang tua murid, dan peserta didik itu sendiri.⁶⁰ Pelaksanaan budaya religius di sekolah mempunyai landasan kokoh yang normatif religius maupun konstitusional sehingga tidak ada alasan bagi sekolah untuk mengelak dari usaha tersebut.⁶¹ Oleh karena itu, penyelenggaraan pendidikan agama yang diwujudkan dalam membangun budaya religius di berbagai jenjang pendidikan, patut untuk dilaksanakan. Karena dengan tertanamnya nilai-nilai budaya religius pada diri siswa akan memperkokok imannya dan aplikasinya nilai-nilai keislaman tersebut dapat tercipta dari lingkungan di sekolah. Untuk itu membangun budaya religius

⁶⁰ Muhaimin, *Pemikiran Dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, Rajawali Pers, Jakarta, 2008, hlm 133.

⁶¹ Muhaimin, *Arah Baru Pengembangan Pendidikan Islam Pemberdayaan, Pengembangan Kurikulum Hingga Redefinisi Islamisasi Pengetahuan*, (Bandung: 2003) hlm. 23.

sangat penting dan akan mempengaruhi sikap, sifat dan tindakan siswa secara tidak langsung.⁶²

Atas dar hal tersebut di atas, maka terdapat indicator budaya religius; diantaranya:

- a. Dalam tataran nilai yang dianut perlu dirumuskan secara bersama nilai-nilai agama yang disepakati dan perlu di kembangkan di Sekolah, untuk selanjutnya dibangun komitmen dan loyalitas bersama diantara semua warga sekolah terhadap nilai-nilai yang disepakati. Seperti hubungan manusia atau warga sekolah dengan Allah (hubungan vertical) dan yang horizontal berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan sesamanya, dan hubungan mereka dengan lingkungan dan alam sekitarnya.
- b. Dalam tataran praktik keseharian, nilai-nilai keagamaan yang disepakati tersebut diwujudkan dalam bentuk sikap dan prilaku keseharian oleh warga sekolah. Proses pengembangan tersebut dapat dilakukan dengan tiga cara, Pertama, sosialisasi nilai-nilai agama yang disepakati sebagai sikap dan prilaku ideal yang ingin dicapai pada masa mendatang di sekolah. Kedua, penetapan action plan mingguan atau bulanan sebagai tahanan dan langkah sistematis yang akan dilakukan oleh semua warga disekolah dalam melaksanakan nilai-nilai agama yang telah disepakati tersebut. Ketiga, Pemberian penghargaan terhadap prestasi warga sekolah, seperti guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik sebagai usaha

⁶² Saeful Bakri, *Strategi Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Religius di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 2 Ngawi*, Malang. Tesis UIN Malang Tidak diterbitkan, 2010. hlm 46.

pembiasaan (*habit formation*) yang menjunjung sikap dan perilaku komitmen dan loyal terhadap ajaran dan nilai-nilai agama yang disepakati.

- c. Dalam tataran simbol-simbol budaya, Pengembangan yang perlu dilakukan adalah mengganti symbol-simbol budaya yang kurang sejalan dengan ajaran dan nilai-nilai agama dengan symbol budaya yang agamis. Perubahan symbol dapat dilakukan dengan mengubah model berpakaian dengan prinsip menutup aurat , pemasangan hasil karya peserta didik, foto-foto dan moto yang mengandung pesan-pesan nilai-nilai keagamaan dan lain-lain.⁶³

Berdasarkan hal tersebut, Kepala sekolah dan guru perlu membuat sebuah standar pelaksanaan dan tahapan penerapan budaya religius di sekolah. Sehingga keberhasilan pengembangan budaya religius bisa dievaluasi. Muhaimin⁶⁴ memberikan contoh standart dan tahapan yang berkelanjutan dalam pengembangan budaya religius seperti misalnya; a) dilaksanakan sholat berjamaah dengan tertib dan disiplin di masjid madrasah, b) tidak terlibat dalam perkelahian antar-peserta didik, c) sopan santun berbicara antara peserta didik, peserta didik dengan guru dan tenaga kependidikan, antara guru dengan guru, anantara guru dan tenaga kependidikan dan lainnya, d) cara berpakaian peserta didik dan guru yang

⁶³ Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan*, hal. 326.

⁶⁴ Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam; Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*. (Jakarta: RajaGrafindo Persada. 2009, hlm 182.

islami, e) cara pergaulan peserta didik dan guru sesuai dengan norma islam, terciptanya budaya senyum, salam dan sapa dan lain sebagainya.⁶⁵

Menurut Muhaimin, agar pendidikan agama Islam di sekolah dapat membentuk peserta didik yang memiliki iman, takwa, dan akhlak mulia, maka proses pembelajaran pendidikan agama harus menyentuh tiga aspek secara terpadu. Tiga aspek yang dimaksud adalah: (1) *knowing*, yakni agar peserta didik dapat mengetahui dan memahami ajaran dan nilai-nilai agama; (2) *doing*, yakni agar peserta didik dapat mempraktikkan ajaran dan nilai-nilai agama; dan (3) *being*, yakni agar peserta didik dapat menjalani hidup sesuai dengan ajaran dan nilai-nilai agama dan pembinaan perilaku dan mentalitas *being religious* melalui pembudayaan agama dalam komunitas sekolah, keluarga, dan lingkungan masyarakat di mana para siswa tinggal dan berinteraksi.⁶⁶

Keberagamaan atau religiusitas seseorang diwujudkan dalam berbagai sisi kehidupannya. Aktifitas beragama bukan hanya terjadi ketika seseorang melakukan perilaku ritual (beribadah), tetapi juga melakukan aktivitas yang didorong oleh kekuatan supranatural. Bukan hanya berkaitan dengan aktivitas yang tampak dan dapat dilihat oleh mata, tetapi juga aktivitas yang tidak tampak dan terjadi dalam hati seseorang.⁶⁷

Menurut Nurcholis Madjid, agama bukanlah sekedar tindakan-tindakan ritual seperti shalat dan membaca do'a. Agama lebih dari itu, yaitu

⁶⁵ Muhaimin, *Op. Cit.*, hal. 136.

⁶⁶ *Ibid.*, hal. 139.

⁶⁷ Djamaluddin Ancok, *Psikologi Islami, Solusi Islam atas Problem-problem Psikologi* Pustaka Pelajar, Cet. II, Yogyakarta, 1995, hlm. 76.

keseluruhan tingkah laku manusia yang terpuji, yang dilakukan demi memperoleh ridla atau perkenan Allah. Agama dengan demikian meliputi keseluruhan tingkah laku manusia dalam hidup ini, yang tingkah laku itu membentuk keutuhan manusia berbudi luhur atas dasar percaya atau iman kepada Allah dan tanggung jawab pribadi di hari kemudian.⁶⁸

Dari uraian di atas dapat di pahami bahwa pengembangan budaya religius di sekolah harus memiliki landasan yang kokoh baik secara normatif religius maupun konstitusional. Sehingga semua lembaga pendidikan secara bersama-sama memiliki tujuan untuk mengembangkan budaya religius di komunitasnya. Oleh Karena itu diperlukan sebuah rancangan dan tategi yang baik untuk melakukan pengembangan budaya religius dengan tetap memperhatikan dan mempertimbangkan pendidikan multukultural.

Suasana keagamaan di lingkungan sekolah dengan berbagai bentuknya, sangat penting bagi proses penanaman nilai agama pada siswa. Proses penanaman nilai agama islam pada siswa disekolah akan menjadi lebih intensif dengan suasana kehidupan sekolah yang islami, baik yang Nampak dalam kegiatan, sikap maupun prilaku, pembiasaan, penghayatan, dan pendalaman.

4. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Budaya Religius

Keberagaman atau religiusitas dapat diwujudkan dalam berbagai sisi kehidupan manusia yang tidak hanya melakukan ritual (beribadah) tapi juga

⁶⁸ Nurcholis Madjid, *Masyarakat Religius Membumikan Nilai-nilai Islam dalam Kehidupan*(Jakarta: Paramadina, 2010, hlm. 93.

ketika melakukan aktivitas lain yang didorong oleh kekuatan supranatural. Bukan hanya yang berkaitan dengan aktivitas yang tampak dan dapat dilihat dengan mata, tetapi juga aktivitas yang tidak tampak dan terjadi didalam hati seseorang.⁶⁹

Dalam meningkatkan religiusitas pada diri siswa tentunya diperlukan sebuah tahapan dalam meningkatkan keimanan dan ketakwaan pada Allah Swt. Tahapan-tahapan peningkatan religiusitas anak dibutuhkan keterlibatan keluarga (orang tua), sekolah, dan masyarakat. Dukungan yang maksimal dari keluarga (orang tua) dan lingkungan masyarakat dalam penerapan nilai-nilai agama sangat menentukan tingkat keberhasilan religiusitas anak dalam kehidupan sehari-hari. Artinya religiusitas tidak hanya diserahkan sepenuhnya pada sekolah sebagai lembaga pendidikan formal, akan tetapi diperlukan dukungan keluarga dan lingkungan masyarakat.

Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya religius dalam suatu masyarakat yang biasanya cukup berperan adalah:

- a. Terbiasanya masyarakat tersebut mempunyai hubungan/kontak kebudayaan dengan orang-orang yang berasal dari luar masyarakat tersebut, yang mempunyai kebudayaan yang berbeda. Sebuah masyarakat yang terbuka bagi hubungan-hubungan dengan orang yang beraneka ragam kebudayaannya, cenderung menghasilkan warga masyarakat yang bersikap terbuka terhadap unsur-unsur kebudayaan asing. Sikap mudah menerima kebudayaan asing lebih-lebih lagi nampak menonjol kalau

⁶⁹ Djamaluddin Ancok, *Lo. Cit.*

masyarakat tersebut menekankan pada ide bahwa kemajuan dapat dicapai dengan adanya sesuatu yang baru, yaitu baik yang datang dan berasal dari dalam masyarakat itu sendiri, maupun yang berasal dari kebudayaan yang datang dari luar.

- b. Kalau pandangan hidup dan nilai-nilai yang dominan dalam kebudayaan tersebut ditentukan oleh nilai-nilai yang bersumber pada ajaran agama; dan ajaran ini terjalin erat dalam keseluruhan pranata yang ada dalam masyarakat tersebut; maka penerimaan unsur-unsur kebudayaan yang baru atau asing selalu mengalami kelambatan karena harus di sensor dulu oleh berbagai ukuran yang berlandaskan pada ajaran agama yang berlaku. Dengan demikian, suatu unsur kebudayaan baru akan dapat diterima jika unsur kebudayaan yang baru tersebut tidak bertentangan dengan ajaran agama yang berlaku, dan karenanya tidak akan merusak pranata-pranata yang sudah ada.
- c. Corak struktur sosial suatu masyarakat turut menentukan proses penerimaan unsur kebudayaan baru. Suatu struktur sosial yang didasarkan atas sistem otoriter akan sukar untuk dapat menerima suatu unsur kebudayaan baru, kecuali kalau unsur kebudayaan baru tadi secara langsung atau tidak langsung dirasakan oleh rezim yang berkuasa sebagai sesuatu yang menguntungkan mereka.
- d. Suatu unsur kebudayaan baru dengan lebih mudah diterima oleh suatu masyarakat kalau sebelumnya sudah ada unsur-unsur kebudayaan yang menjadi landasan bagi diterimanya unsur kebudayaan yang baru tersebut.

Di pedesaan di pulau Jawa, adanya sepeda sebagai alat pengangkut dapat menjadi landasan memudahkan di terimanya sepeda motor di daerah pedesaan di Jawa; dan memang dalam kenyataan demikian.

- e. Sebuah unsur baru yang mempunyai skala kegiatan yang terbatas dan dapat dengan mudah dibuktikan kebenarannya oleh warga masyarakat yang bersangkutan, dibandingkan dengan sesuatu unsur kebudayaan yang mempunyai skala luas dan yang sukar secara konkrit dibuktikan kegunaannya. Contohnya adalah diterimanya radio transistor dengan mudah oleh warga masyarakat Indonesia, dan bahkan dari golongan berpenghasilan rendah merupakan benda yang biasa dipunyai.

Dari beberapa pokok pembicaraan yang dikemukakan di atas berkenaan dengan penerimaan unsur-unsur baru, dapat dikatakan bahwa inovasi bisa terdapat karena: 1) inovasi tersebut bertentangan dengan pola-pola kebudayaan yang sudah ada; 2) kalau inovasi tersebut akan mengakibatkan perubahan pola-pola kebudayaan dan struktur sosial yang sudah ada dan menggantikannya dengan yang baru; 3) kalau inovasi tersebut bersifat mendasar berkenaan dengan pandangan hidup atau nilai yang ada dalam masyarakat bersangkutan: misalnya “free lover” untuk masyarakat Indonesia akan ditentang kalau harus diterima sebagai suatu cara hidup; 4) disamping itu bila inovasi itu dianggap terlalu mahal biayanya juga akan terhambat dalam penciptaannya maupun dalam penyebaran atau difusinya, terkecuali kalau oleh kelompok yang digolongkan sebagai “vested interests” inovasi tersebut dianggap menguntungkan maka inovasi akan diterima.

Penerimaan atas unsur baru atau inovasi dapat mengakibatkan terwujudnya berbagai kekacauan sosial yang merupakan perwujudan-perwujudan dari proses perubahan sosial, sebelum inovasi tersebut diterima dengan mantap dan menjadi baku dalam tata kehidupan sosial yang berlaku dalam masyarakat. Kekacauan sosial tersebut biasanya dinamakan sebagai disorganisasi sosial (*social disorganization*). Dalam keadaan kekacauan sosial ini, aturan-aturan atau norma-norma lama sudah tidak berlaku lagi atau sebagian-sebagian masih berlaku sedangkan aturan-aturan atau norma-norma lama tersebut dalam mengatur kehidupan sosial warga masyarakat. Sehingga dalam tahap ini terdapat semacam kebingungan atau kekacauan dalam berbagai bidang kehidupan sosial.

Bila unsur-unsur baru telah mantap diterima dan norma-norma atau aturan-aturan baru telah mantap menjadi pegangan dalam berbagai kegiatan sosial, maka dapatlah dikatakan bahwa masyarakat tersebut telah mencapai tingkat tertib sosial lagi. Tidak selamanya suatu penerimaan inovasi menimbulkan kekacauan sosial. Kekacauan sosial terwujud bila inovasi tersebut menyebabkan adanya perubahan-perubahan yang mendasar pada pranata-pranata yang ada dalam masyarakat yang bersangkutan.

Perubahan sosial dan kebudayaan di masyarakat dapat terjadi karena adanya sebab-sebab yang berasal dari masyarakat sendiri atau yang berasal dari luar masyarakat; diantaranya: 1) Dinamika penduduk, yaitu penambahan dan penurunan jumlah penduduk. 2) Adanya penemuan-penemuan baru yang berkembang di masyarakat, baik penemuan yang bersifat baru (*discovery*)

ataupun penemuan baru yang bersifat menyempurnakan dari bentuk penemuan lama (invention). 3) Munculnya berbagai bentuk pertentangan (conflict) dalam masyarakat. 4) Terjadinya pemberontakan atau revolusi sehingga mampu menyulut terjadinya perubahan-perubahan besar.

Perubahan sosial dan kebudayaan juga dapat terjadi karena adanya sebab-sebab yang berasal dari luar masyarakat (sebab ekstern). Berikut ini sebab-sebab yang berasal dari luar masyarakat; diantaranya; 1) Adanya pengaruh bencana alam. Kondisi ini terkadang memaksa masyarakat suatu daerah untuk mengungsi meninggalkan tanah kelahirannya. Apabila masyarakat tersebut mendiami tempat tinggal yang baru, maka mereka harus menyesuaikan diri dengan keadaan alam dan lingkungan yang baru tersebut. Hal ini kemungkinan besar juga dapat memengaruhi perubahan pada struktur dan pola kelembagaannya. 2) Adanya peperangan, baik perang saudara maupun perang antarnegara dapat menyebabkan perubahan, karena pihak yang menang biasanya akan dapat memaksakan ideologi dan kebudayaannya kepada pihak yang kalah. 3) Adanya pengaruh kebudayaan masyarakat lain. Bertemunya dua kebudayaan yang berbeda akan menghasilkan perubahan.

Dengan demikian, jika pengaruh suatu kebudayaan dapat diterima tanpa paksaan, maka disebut *demonstration effect*. Jika pengaruh suatu kebudayaan saling menolak, maka disebut *cultural animosity*. Jika suatu kebudayaan mempunyai taraf yang lebih tinggi dari kebudayaan lain, maka akan muncul proses imitasi yang lambat laun unsur-unsur kebudayaan asli dapat bergeser atau diganti oleh unsur-unsur kebudayaan baru tersebut.

C. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil pencarian *literature* yang dilakukan penulis, maka terdapat beberapa hasil penelitian dan tulisan terdahulu yang mengungkapkan dan memiliki keterkaitan dengan topik penelitian ini. Diantaranya: Penelitian *pertama*, yang dilakukan oleh Taufik Husen Ansori, menulis tentang Manajemen Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Al-Huda Pasuruhan Martoyudan Kabupaten Magelang. Penelitian ini mengungkapkan manajemen Kepala Madrasah MTs Al-Huda sebagai lembaga pendidikan suwasta berciri khas Islam, terdiri dari siswa yang berkemampuan ekonomi renda, telah mampu meningkatkan mutu *output* siswa. Hasil penelitiannya adalah: (1) Kepala Madrasah menggunakan beberapa tahap dalam melaksanakan proses manajemennya yakni perencanaan, pengorganisasian, pengerakan dan supervisi pada bidang kurikulum, personalia, kesiswaaan, keuangan dan sarana prasarana. (2) Mengikut sertakan guru-guru pada kegiatan in house traning, MGMP, kegiatan pembelajaran inovatif, pengikut serta diklat, kegiatan pelatihan komputer.⁷⁰

Penelitian *kedua*, yang dilakukan oleh Nisa Islami, yang melakukan penelitian dengan judul tesis: Kebijakan Kepala Sekolah Bagi Peningkatan Mutu di SMK Muhammadiyah Bobotsari. Penelitian ini membahas dalam melaksanakan peningkatan mutu menempuh beberapa tahap, yaitu penetapan kebijakan, sosialisasi kebijakan, pelaksanaan kebijakan dan evaluasi kebijakan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: Lahirnya kebijakan dilatarbelakangi

⁷⁰ Taufik Husen Ansori, *Manajemen Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Al-Huda Pasuruhan Mertoyudan Kabupaten Magelang*, Tesis, PPS UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2010, hal. vi

semakin berkembangnya persaingan perluasan akses pendidikan sehingga masyarakat tertarik menyekolahkan anak-anak mereka. Tujuan kebijakan ini adalah untuk mencapai agenda peningkatan mutu sekolah.⁷¹

Penelitian *ketiga*, penelitian Komari Ahmad, menulis tentang Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Efektivitas Pendidikan di MAN Godean. Penelitian ini membahas tentang upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mewujudkan efektivitas pendidikan dan lebih fokus pada penerapan fungsi-fungsi manajemen sekolah yang dapat mendukung pendidikan berjalan secara efektif. Hasil penelitiannya adalah: 1) terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala madrasah, sumber daya madrasah secara bersama-sama terdapat kepuasan kerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 55.4%, jadi kedua variable bebas dalam penelitian ini dilaksanakan secara bersama-sama, tidak mementingkan salah satu variabel bebas saja. 2) terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 32,3%. 3) terdapat pengaruh yang signifikan antara sumber daya madrasah terhadap kepuasan kerja guru dengan efektif sebesar 27,1%. 4) terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala madrasah, sumberdaya madrasah, terhadap kepuasan kerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 44,6%.⁷²

⁷¹ Nisa Islami, *Kebijakan Kepala Sekolah Bagi peningkatan Mutu di SMK Muhammadiyah Bobotsari*, Tesis, PPS UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2011, hal. vii.

⁷² Komar Ahmad, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Efektivitas Pendidikan di MAN Godean Seleman*, Tesis, PPS UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2005, hal. 108.

Penelitian *keempat*, adalah peneliti Hasmiati dengan judul tesis Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi analisis di MAN Negeri 1 Sinjai Timur). Penelitian ini merupakan penelitian lapangan, yang menggunakan empat pendekatan yaitu: Reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan verifikasi. Penelitian ini menghasilkan beberapa penemuan: Kepala sekolah dalam melakukan proses manajemennya menggunakan berbagai tahap yakni, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan evaluasi pada bidang kurikulum, profesionalitas guru juga tidak terlepas dari keempat kompetensi, yaitu pedagogik, profesionalitas, sosial dan kepribadian.⁷³

Penelitian yang *kelima* adalah penelitian Mulyono Priyono dengan judul tesis Manajemen Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di SMP IT Abu Bakar Yogyakarta. Dalam penelitian yang dilakukannya mengungkapkan bahwa ada beberapa strategi yang penting yang dilakukan kepala sekolah dalam memanaj kinerja dan kualitas para guru PAI. Strategi tersebut telah menghasilkan perubahan kinerja yang cukup memberikan sumbangsih perubahan menuju ketercapain pemecahan masalah dalam kinerja guru dan pendidikan.⁷⁴

Penelitian yang akan dilakukan penulis berbeda dengan penelitianpenelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh penulis lebih menekankan pada fokus dan pembahasan pada Manajemen Kepala Sekolah Dalam peningkatan profesionalisme guru berbasis budaya religius. Menurut

⁷³ Hasmiati, *Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi analisis di MAN Negeri 1 Sinjai Timur)*. Tesis, PPS UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2012, hal. vi.

⁷⁴ Mulyono Priyono, *Manajemen Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di SMP IT Abu Bakar Yogyakarta*. Tesis, PPS UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2012, hal. 172.

pengetahuan penulis kajian penelitian ini sangat menarik untuk diteliti dan belum ada yang meneliti.

D. Kerangka Berpikir

Manajemen kinerja guru menjadi tolak ukur keberhasilan lembaga pendidikan dalam mengelola institusinya. Pendidikan yang berkualitas merupakan pondasi untuk mencetak sumber daya manusia yang sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan. Karakteristik lulusan yang baik mensyaratkan proses belajar mengajar yang baik. Oleh karena itu dibutuhkan tenaga pendidik (guru) profesional yang bekerja dengan kinerja yang tinggi.

Manajemen kinerja guru akan menjadi optimal, bila diintegrasikan dengan komponen sekolah, baik kepala sekolah, iklim sekolah, guru, dan karyawan maupun anak didik. Untuk mencapai kinerja guru yang baik, dibutuhkan adanya kepemimpinan yang efektif. Salah satu upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinannya adalah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah yang memiliki unsur pokok sekolah (*constituent*) memegang kontrol yang lebih besar pada setiap kejadian di sekolah. Selain kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah juga berpengaruh terhadap pencapaian kinerja guru yang baik.

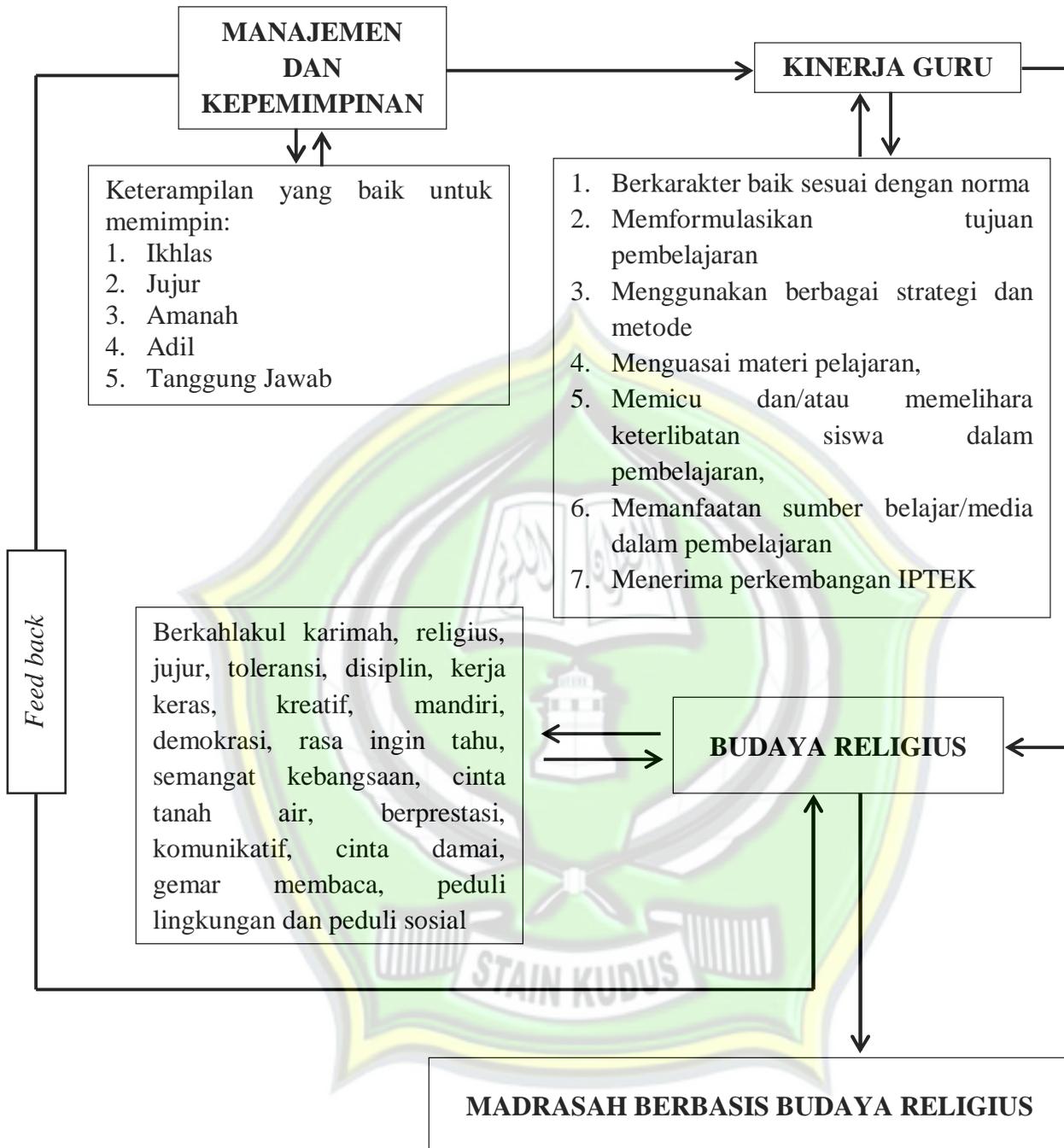
Kepala sekolah dalam proses pengelolaan sekolah menggunakan gaya kepemimpinan sebagai bentuk dari perilaku yang membangun kinerja. Persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah yang positif akan terjadi hubungan yang harmonis dalam sekolah untuk melaksanakan tugas secara umum. Kondisi

demikian akan menunjang terciptanya guru-guru yang melaksanakan tugas secara professional.

Kepemimpinan yang efektif dapat tercipta juga apabila kepala sekolah memiliki sifat, perilaku dan keterampilan yang baik untuk memimpin sebuah organisasi sekolah. Dalam perannya sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mampu untuk mempengaruhi semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan yaitu guru dan iklim sekolah yang akhirnya mencapai tujuan dan kualitas sekolah yang berbasis budaya religius.

Sedangkan budaya sekolah diwarisi dari generasi ke generasi secara turun temurun melalui visi dan misi sekolah, tujuan, tata tertib, adat kebiasaan, simbol, tradisi dan lain-lainya. Budaya sekolah hendaknya mencakup 3 aspek yaitu budaya akademik, budaya sosial dan budaya demokrasi. Ketiga aspek tersebut dijabarkan dengan nilai-nilai karakter menurut kemdiknas yaitu : religius, jujur, toleransi, disiplin, kerja keras, kreatif, mandiri, demokrasi, rasa ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air, berprestasi, komunikatif, cinta damai, gemar membaca, peduli lingkungan dan peduli sosial.

Budaya religius sebagai suatu kebenaran bahwa tidak ada manusia yang hidup bermasyarakat yang tidak didasari oleh nilai-nilai budaya yang diakui masyarakat itu. Nilai-nilai budaya itu dijadikan dasar dalam pemberian makna terhadap suatu konsep dan arti dalam komunikasi antar anggota masyarakat itu. Posisi budaya yang demikian penting dalam kehidupan masyarakat mengharuskan budaya menjadi sumber nilai dalam pendidikan budaya dan karakter bangsa. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar: Kerangka berpikir manajemen kinerja guru berbasis religius