

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja guru (*teacher performance*) merupakan faktor dominan yang mendukung terwujudnya efektifitas pendidikan (*educational effectiveness*).^{1 2} Penelitian menunjukkan bahwa kinerja guru yang merupakan manifestasi dari tugas utama guru – perencanaan, pembelajaran, dan penilaian³ – memiliki signifikansi terhadap capaian peserta didik (*student achievement*) yang notabene adalah indikator utama efektifitas pendidikan.⁴ Perencanaan pembelajaran guru dinilai Kenneth Nordgren dkk. sebagai tahapan krusial dalam pembelajaran karena menyangkut persiapan seluruh alur pembelajaran dan berorientasi pada pencapaian peserta didik.⁵ Pembelajaran, berdasarkan penelitian Walker, juga terbukti memberikan dampak positif bagi kompetensi akademik dan sosial peserta didik. Temuan dalam kajian tersebut menjelaskan bahwa peserta didik yang memiliki kompetensi akademik dan sosial yang baik adalah mereka yang mendapatkan guru dengan gaya mengajar otoritatif yang meliputi kemampuan mengelola kelas secara

¹ Muljadi, Soewarto Hadhienata, and Adhie Erar Yusuf, "Teacher Performance Improvement through Development of Organizational Culture, Work-Discipline, and Job Satisfaction," *International Journal of Managerial Studies and Research* 7, no. 4 (2019), 72.

² Prim Masrokan Mutohar dan Hikmah Eva Trisnantari, "The effectiveness of madrasah: Analysis of managerial skills, learning supervision, school culture, and teachers' performance," *Malaysian Online Journal of Educational Management* 8, no. 3 (2020), 22.

³ "Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, Dan Pengawas Sekolah," 2.

⁴ Natasa Brankovic, Aleksandar Petojevic, dan Jelena Lazic, "Progress in student achievement as an indicator of school effectiveness," *Industrija* 40, no. 1 (2012), 83.

⁵ Kenneth Nordgren dkk., "Collegial Collaboration When Planning and Preparing Lessons: A Large-Scale Study Exploring the Conditions and Infrastructure for Teachers' Professional Development," *Teaching and Teacher Education* 108 (2021), 2.

konsisten, mendukung kemandirian, serta antusias terhadap peserta didik.⁶ Penilaian dalam pembelajaran juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kompetensi peserta didik. Penelitian Granberg, Palm, dan Palmberg menyimpulkan bahwa penilaian formatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemandirian belajar (*self-regulated learning*) peserta didik.⁷

Signifikansi kinerja guru sebagai kondisi ideal faktanya tidak terlepas dari anomali yang melingkupinya. Sebagaimana temuan the World Bank melalui penelitiannya terhadap 1.838 guru madrasah di bawah Kementerian Agama untuk mengukur pengetahuan guru (*teachers' knowledge*) dan kemampuan pedagogis guru. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara nasional, pengetahuan minimum dan kemampuan mengajar guru menunjukkan kualitas yang rendah. Dari sisi pengetahuan mata pelajaran yang diampu, hanya 31,9 persen guru yang mencapai batas minimal penilaian 80 persen. Adapun dalam aspek pedagogis, hampir tidak ada guru yang dinilai dalam survei tersebut berhasil mencapai skor pengetahuan minimal dari 80 persen. Nilai rata-rata dari kompetensi pedagogis guru di bawah Kementerian Agama berada di angka 22 persen.⁸

Penelitian the World Bank juga mengkaji kinerja guru (*teacher effort*) dilihat dari budaya ketidakhadiran (*absence culture*) guru. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa performa guru madrasah yang rendah berkaitan dengan tingkat

⁶ Joan M T Walker, "Looking at Teacher Practices Through the Lens of Parenting Style," *The Journal of Experimental Education* 76, no. 2 (2008), 218.

⁷ Carina Granberg, Torulf Palm, and Björn Palmberg, "A Case Study of a Formative Assessment Practice and the Effects on Students' Self-Regulated Learning," *Studies in Educational Evaluation* 68 (2021), 2.

⁸ Noah Yarrow et al., "Measuring the Quality of MoRA's Education Services," *Service Delivery Indicator Survey Indonesia* (Washington, 2020), 59.

ketidakhadiran guru di madrasah (*school absence rate*) yang mencapai 18,7% dan tingkat ketidakhadiran guru di kelas (*classroom absence rate*) sebesar 23,5%. Tingkat ketidakhadiran guru meningkat dari 18,7% menjadi 45% ketika kepala madrasah tidak hadir.⁹ Dengan kata lain, ketidakhadiran guru di madrasah merupakan fenomena yang berpola dan merupakan bagian dari budaya ketidakhadiran. Mengutip pendapat Johns dan Nicholson, Martocchio mendefinisikan budaya ketidakhadiran sebagai seperangkat pemahaman bersama yang melegitimasi kebiasaan dan praktik yang berlaku terkait ketidakhadiran dan pengendaliannya. Penelitian Martocchio juga menunjukkan bahwa budaya ketidakhadiran berpengaruh terhadap ketidakhadiran individu.¹⁰

Temuan penelitian World Bank selanjutnya menjadi salah satu pertimbangan kebijakan Kementerian Agama dalam mengelola ketidakhadiran guru. Hal ini dapat dilihat dari rekomendasi yang diberikan the World Bank dan respon Kementerian Agama melalui pengembangan aplikasi presensi berbasis online seperti PUSAKA. Menurut Martocchio, pengendalian kehadiran semacam ini merupakan cara klasik yang tidak banyak berpengaruh pada individu, melainkan pada level unit atau kelompok. Mengutip pendapat Ajzen, Martocchio menjelaskan bahwa niat merupakan mediator antara sikap dan perilaku yang muncul. Sebagaimana sikap ketidakhadiran menjadi sebuah ketidakhadiran terjadi karena niat seseorang untuk tidak hadir. Dengan demikian, ketidakhadiran juga berhubungan dengan efikasi diri seseorang. Penelitian Martocchio menunjukkan

⁹ Ibid., 49-55.

¹⁰ Joseph J Martocchio, "The Effects of Absence Culture on Individual Absence," *Human Relations* 47, no. 3 (1 Maret 1994), 244-257.

bahwa penyebab ketidakhadiran dipengaruhi oleh dua hal, yaitu budaya dan efikasi diri. Untuk mengatasi ketidakhadiran, ia menawarkan solusi agar sebuah perusahaan dapat fokus pada akar penyebab ketidakhadiran dengan menerapkan inisiatif yang dapat meningkatkan budaya perusahaan. Intervensi pengendalian ketidakhadiran dengan penguatan budaya selanjutnya dapat secara efektif mengubah ketidakhadiran individu.¹¹

Adapun menurut Cameron dan Quinn, penerapan absensi melalui PUSAKA merupakan sebuah upaya peningkatan kinerja yang hanya bertumpu pada salah satu dimensi dalam budaya organisasi, yaitu budaya hirarki. Budaya hirarki atau birokratik adalah budaya organisasi yang lebih mengutamakan struktur hirarki. Terdapat garis kekuasaan dan tanggung jawab yang jelas serta pekerjaan biasanya ditangani secara berurutan dan sistematis. Meskipun demikian, sebuah organisasi yang lebih dominan atau memiliki nilai yang tinggi pada aspek hirarki atau birokrasi cenderung lemah dalam melakukan retensi terhadap karyawan yang kompeten.¹² Burhanuddin juga menambahkan bahwa organisasi yang lebih dominan pada budaya birokratik cenderung statis.¹³

Kondisi tersebut menjadikan dimensi-dimensi dalam budaya organisasi sebagai sebuah hipotesis yang paradoks (*paradox-hypothesis*). Hal ini karena dimensi dalam budaya organisasi memiliki arah orientasi yang kontradiktif. Di satu sisi, budaya birokrasi atau hirarki mensyaratkan untuk patuh terhadap aturan

¹¹ Ibid. 259.

¹² Ellen J. Wallach, "Individuals and Organizations: the Cultural Match," *Training and Development Journal*, n.d., 31.

¹³ Burhanuddin, "Participative Management and its Relationships with Employee Performance Behaviour: A Study in the University Sector in Malang Indonesia" (The University of Adelaide, 2013), 99.

(*enforcing the rules*), sedangkan budaya adhokrasi atau inovatif menuntut keberanian untuk melawan aturan (*breaking the rules*). Budaya organisasi di satu sisi juga mendukung lingkungan kerja yang nyaman sebagaimana dalam budaya suportif dan klan, namun di sisi yang lain juga menuntut lingkungan kerja untuk kompetitif sebagaimana dalam budaya market.¹⁴ Dengan demikian, penerapan absensi melalui PUSAKA merupakan sebuah terobosan yang perlu dipertimbangkan efek sampingnya dari pespektif budaya organisasi.

Penelitian The World Bank juga mengkaji pengetahuan guru madrasah dalam bidang matematika menggunakan standar matematika level sekolah dasar serta bahasa Indonesia dan bahasa Arab berdasarkan kurikulum madrasah. Dalam bidang matematika, hasil penelitian menunjukkan bahwa lebih dari 20 persen guru tidak menguasai pengurangan angka dua digit, hampir 40 persen guru tidak bisa menjumlahkan angka dengan desimal, hampir 45 persen guru tidak bisa membaca jam dan seperempatnya tidak bisa menafsirkan diagram venn, serta hanya enam dari 10 guru yang mampu menyelesaikan persamaan aljabar dengan satu variabel. Dalam bidang bahasa Indonesia, nilai asesmen rata-rata guru madrasah berada di nilai 40, dari skor minimum 80. Adapun rata-rata nilai asesmen bahasa arab guru madrasah relatif tinggi dengan skor 75,4 dan 78,8 persen.¹⁵

Terkait hasil asesmen yang dilakukan, The World Bank memberikan 12 rekomendasi untuk perbaikan pendidikan di Madrasah. rekomendasi tersebut di antaranya adalah perlunya memastikan siswa mencapai standar pembelajaran dan

¹⁴ Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, 3rd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 52-54.

¹⁵ Yarrow et al., "Measuring the Quality...", 62.

pengembangan minimum, peningkatan pengembangan profesional dan penyesuaian insentif, pemberian dukungan terhadap institusi yang ada untuk meningkatkan pelayanan. rekomendasi ini menunjukkan bahwa kinerja guru merupakan bagian dari kinerja satuan pendidikan yang perlu mendapatkan perhatian.¹⁶

Selanjutnya, permasalahan kinerja guru dalam penyelenggaraan pendidikan madrasah ditindaklanjuti oleh Kementerian Agama melalui beragam upaya peningkatan kompetensi guru. Sebagaimana kebijakan dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) untuk guru, tenaga kependidikan di madrasah sebagai salah satu komponen di proyek Madrasah Reform 2020-2024. Komponen ini meliputi penguatan melalui kelompok kerja, penguatan kepala madrasah dan pengawas, pengembangan bahan ajar, serta penguatan kompetensi guru.¹⁷ Unsur dalam komponen ini menunjukkan bahwa pemberdayaan guru lebih banyak diterjemahkan sebagai upaya peningkatan kompetensi. Untuk merealisasikan seluruh proyek Madrasah Reform, the World Bank memberikan dana sebesar USD 2.500 atau senilai 3,75 triliun rupiah kepada Kementerian Agama, termasuk di dalamnya proyek peningkatan kompetensi dan kinerja guru.¹⁸

Proyek ini menjadi indikasi dilakukannya pemberdayaan guru, sebagaimana teori yang digagas oleh Short dan Reinhart yang meliputi 6 dimensi, yaitu pengambilan keputusan, pengembangan profesional, status, efikasi diri, serta

¹⁶ Ibid 96.

¹⁷ Kementerian Agama, "Komponen 3: Kebijakan dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan untuk Guru, Tenaga Kependidikan di Madrasah," 2020, diakses tanggal 13 September 2023.

¹⁸ KSKK Madrasah, "Kemenag dan World Bank Gelar Evaluasi Program REP-MEQR," Berita Direktorat KSKK Madrasah, 2020, diakses tanggal 23 September 2023.

otonomi dan pengaruh.¹⁹ Dalam konteks ini, proyek Madrasah Reform termasuk dalam bentuk pemberdayaan guru, setidaknya melalui dimensi pengembangan profesional dengan menitikberatkan upaya pemberdayaan yang berbasis *government-center* atau meminjam istilah Mutohar sebagai manajemen yang fokus pada makro-pendidikan.²⁰

Pemberdayaan guru kerap diimplementasikan melalui pemberian pelatihan bagi guru untuk peningkatan kompetensi dengan beragam orientasi. Sebagaimana pelatihan bagi guru sebagai salah satu strategi peningkatan mutu institusi²¹, pengembangan kewirausahaan di sekolah²², manajemen konflik dan stress bagi guru²³, serta sebagai kebijakan strategis untuk pengembangan madrasah profesional.²⁴ Hal ini tidak terlepas dari kebijakan *mandatory* untuk memberikan pelatihan minimal 20 jam pelajaran pertahun bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) termasuk guru madrasah.²⁵ Selain sebagai kebijakan *mandatory*, pelatihan bagi guru juga dapat dilihat dari perspektif teori *human capital*.

¹⁹ Paula M Short dan James S Rinehart, "School Participant Empowerment Scale: Assessment of Level of Empowerment within the School Environment," *Educational and Psychological Measurement* 52, no. 4 (1 Desember 1992): 957.

²⁰ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Sleman: Ar-Ruzz Media, 2014), 54-55.

²¹ Muhammad Arif Syihabuddin, Mujamil Qomar, dan Prim Masrokan Mutohar, "Implementation of Quality Improvement Strategies of Islamic Education Institutions at SMP Islamic Qon Gresik Indonesia," *International Journal of Social Science and Education Research Studies* 03, no. 06 (2023), 1014.

²² Muh Ibnu Sholeh, Prim Masrokan Mutohar, dan Agus Eko Sujianto, "Development of Entrepreneurial-Oriented Transformative Islamic Educational Institutions: A Global Perspective," *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan* 9, no. 01 (2023), 77.

²³ Sulistyorini Sulistyorini, "Peran Pemimpin dalam Mengatasi Konflik dan Stres di Lembaga Pendidikan Islam," *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2017): 152-159.

²⁴ Sulistyorini et al., "Strategic Policy to Improve Professional Madrasah-Based Management Practices," *Journal of Social Studies Education Research* 13, no. 3 (2022), 291-293.

²⁵ "Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil," 2020.

Berdasarkan teori *human capital*, pelatihan dipandang sebagai investasi yang bertujuan untuk memberikan keuntungan bagi organisasi. Dengan kata lain, pelatihan yang diselenggarakan perlu dipastikan dapat memberikan kontribusi yang nyata bagi organisasi. Hal ini tidak terlepas dari sumber daya yang dikeluarkan dalam pelatihan, termasuk biaya.²⁶ Begitu juga pelatihan bagi guru yang perlu diuji efisiensi dan efektifitasnya bagi peningkatan kualitas pembelajaran dan pendidikan melalui kinerja guru. Hasil uji tersebut selanjutnya dapat digunakan untuk mempertimbangkan efisiensi dan efektifitas pelatihan bagi guru mengingat besarnya biaya pelatihan yang dialokasikan melalui proyek Madrasah Reform.

Sejalan dengan rekomendasi The World bank, salah satu faktor yang berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja guru adalah adalah budaya organisasi. Burhanuddin menjelaskan bahwa eksistensi budaya organisasi sebagai salah satu faktor situasional secara empiris terbukti dapat memperkuat maupun memperlemah pengaruh perilaku pemimpin dan sikap bawahan dalam pencapaian tingkat kinerja organisasi.²⁷ Jika diterapkan di lingkungan organisasi madrasah, maka faktor budaya organisasi memiliki potensi memperkuat maupun memperlemah kinerja guru. Budaya organisasi dikembangkan sedemikian rupa untuk membangun lingkungan kerja yang kondusif dalam mendukung proses pencapaian tujuan pendidikan dan kepuasan kerja tim di sekolah.²⁸

²⁶ Pilar Pineda, "Evaluation of training in organisations: a proposal for an integrated model," *Journal of European Industrial* 34, no. 7 (2010), 673.

²⁷ Burhanuddin, "Participative Management and Its Relationships with Employee Performance Behaviour: A Study in the University Sector in Malang Indonesia" (The University of Adelaide, 2013), 94.

²⁸ Burhanuddin dan Sunarni, "Pengukuran Budaya Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Efektivitas Kepemimpinan Di Sekolah Dasar," *Sekolah Dasar: Kajian Teori dan Praktik Pendidikan* 26, no. 1 (2017), 1–13.

Selain budaya organisasi, faktor lain yang sejalan dengan rekomendasi The World Bank adalah pemberdayaan guru. Mengutip pendapat Sharma, Hidiroglu dan Tanriogen menjelaskan bahwa pemberdayaan guru adalah upaya mendukung guru untuk menjadi aktor pembentuk dengan mendukung pengalaman mereka, otoritas dan wewenang pengambilan keputusan, serta membuat mereka merasa bahwa mereka memiliki orang yang sangat penting dalam praktik dan kondisi sekolah.²⁹ Definisi ini menunjukkan bahwa pemberdayaan guru mencakup upaya memposisikan guru sebagai aktor dalam pelaksanaan tugasnya bersamaan dengan peningkatan kompetensi, otoritas untuk mengambil keputusan, pembentukan kesadaran terhadap signifikansinya di sekolah. Selain itu, dimensi yang ditawarkan oleh Hidiroglu dan Tanriogen juga menunjukkan pengembangan teori pemberdayaan yang sebelumnya terpisahkan antara pemberdayaan struktural yang merujuk pada teori Kanter dan pemberdayaan psikologis yang merujuk pada teori Spreitzer.

Variabel lain yang berkaitan dengan peningkatan kinerja guru adalah efikasi diri guru (*teacher self-efficacy*). Menurut Einar M. Skaalvik dan Sidsel Skaalvik, mengutip pendapat Bandura, *self-efficacy* (efikasi diri) didefinisikan sebagai penilaian individu terhadap kemampuan mereka untuk mengorganisasi dan menjalankan tindakan yang diperlukan untuk mencapai jenis kinerja tertentu.³⁰ Dimensi efikasi diri guru Skaalvik dan Skaalvik juga menunjukkan adanya perkembangan dari teori efikasi diri Bandura yang masih bersifat umum menjadi

²⁹ Yeliz Ozkan Hidiroglu and Abdurrahman Tanriogen, "Development of Teachers Empowerment Scale: A Validity and Reliability Study," *International Journal of Assessment Tools in Education* 7, no. 4 (2020): 754.

³⁰ Einar M. Skaalvik dan Sidsel Skaalvik, "Dimensions of Teacher Self-Efficacy and Relations With Strain Factors, Perceived Collective Teacher Efficacy, and Teacher Burnout," *Journal of Educational Psychology* 99, no. 3 (2007): 611.

teori yang spesifik bagi guru atau pendidikan.

Keyakinan diri guru terhadap kemampuannya untuk melaksanakan tugasnya menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerjanya. Beberapa penelitian membuktikan bahwa efikasi diri guru memiliki asosiasi dengan kinerja guru. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Skaalvik dan Skaalvik yang menjelaskan bahwa guru yang memiliki efikasi diri akan antusias terhadap pembelajaran.³¹ Penelitian Coladarci juga membuktikan bahwa guru dengan efikasi diri yang tinggi menjadi lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya.³² Bukti-bukti empiris tersebut menunjukkan bahwa efikasi diri guru menjadi faktor penting yang perlu mendapatkan perhatian dalam rangka meningkatkan kinerja guru.

Dengan demikian, signifikansi penelitian ini dibangun atas dasar kesenjangan yang terjadi antara *das sollen* atau konsep ideal kinerja guru yang menuntut transformasi pendidikan yang lebih baik dan *das sein* atau kondisi konkrit yang menunjukkan rendahnya kinerja guru. Selain itu, kesenjangan antara *das sollen* dan *das sein* juga dilihat dari kesenjangan antara teori dan praktik. Berbagai praktik pengembangan peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh pemerintah menjadi poin yang penting untuk diuji melalui penelitian ini. Adapun variabel independen dalam penelitian ini yang meliputi budaya organisasi, pemberdayaan guru, dan efikasi diri guru terbukti secara empiris memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Dengan demikian, pengaruh budaya organisasi,

³¹ Einar M. Skaalvik and Sidsel Skaalvik, "Teacher Self-Efficacy and Teacher Burnout: A Study of Relations," *Teaching and Teacher Education* 26, no. 4 (2010): 1059.

³² Theodore Coladarci, "Teachers' Sense of Efficacy and Commitment to Teaching," *Journal of Experimental Education* 60, no. 4 (1992): 323.

pemberdayaan guru, dan efikasi diri guru terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Sleman penting untuk dilakukan.

B. Identifikasi dan Pembatasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan analisis yang dilakukan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah-masalah penelitian terkait variabel-variabel dalam penelitian, yaitu:

a. Budaya Organisasi

- 1) Pentingnya kolaborasi guru dan staf sekolah untuk mengatasi hambatan dalam pertukaran ide dan berbagi pengetahuan secara efektif.
- 2) Komunikasi antara guru, staf, dan kepala sekolah yang efektif penting untuk mengatasi kebingungan, ketidaksepahaman, dan konflik di sekolah.
- 3) Perlakuan adil terhadap guru atau staf penting dilakukan untuk dapat mencairkan ketegangan dan membangun hubungan kerja yang baik.
- 4) Pentingnya dukungan dan penghargaan yang memadai bagi guru baik dari manajemen dan sesama rekan kerja untuk memunculkan motivasi dan semangat dalam menjalankan tugas.
- 5) Mengelola konflik interpersonal dan membangun kepercayaan antara guru penting untuk dilakukan agar menumbuhkan kerjasama dan produktivitas di sekolah.

- 6) Tugas dan tanggung jawab perlu terdefiniskan dengan jelas untuk dapat menghindari kebingungan, tumpang tindih, dan konflik di antara guru.
- 7) Pentingnya perencanaan dan manajemen waktu yang dapat mendukung penyelesaian tugas secara tepat waktu, beban kerja seimbang, dan mengurangi stres.
- 8) Sekolah perlu mendorong inovasi, gagasan baru, dan eksperimen dalam metode pengajaran agar muncul inisiatif individu untuk memperbaiki praktik pembelajaran yang kreatif dan inovatif.

b. Pemberdayaan Guru

- 1) Pentingnya pemberian wewenang kepada guru dalam mengambil keputusan terkait kurikulum, metode pengajaran, dan penilaian, sehingga dapat meningkatkan otonomi profesional mereka.
- 2) Pentingnya sumber daya, panduan, atau materi pelajaran yang berkualitas untuk mendukung pengajaran mereka.
- 3) Pemberian kesempatan bagi guru untuk menghadiri pelatihan, seminar, atau program pengembangan profesional dapat membantu pertumbuhan dan peningkatan keterampilan guru.
- 4) Pemerataan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab bagi guru dapat bermanfaat bagi peningkatan profesionalisme.
- 5) Dukungan bagi guru untuk menghadapi tantangan atau mendapatkan umpan balik yang memadai bermanfaat untuk pengembangan mereka.

- 6) Beban kerja guru yang terukur, termasuk persiapan pelajaran, penilaian, dokumentasi, dan tugas administratif, dapat mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi guru.
- 7) Tingginya akses guru terhadap sumber daya pendidikan, teknologi, atau perangkat pembelajaran modern dapat mendukung efektivitas pengajaran.
- 8) Pentingnya menjaga keseimbangan kerja guru antara tanggung jawab mengajar dan tugas administratif dapat mengoptimalkan waktu dan energi yang cukup untuk pembelajaran siswa.
- 9) Penghargaan dan kejelasan pengembangan karir bagi guru penting untuk menghindari hilangnya motivasi guru dalam meningkatkan kinerja.
- 10) Guru perlu terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan di tingkat sekolah, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab mereka dalam perubahan dan perbaikan.

c. Efikasi Diri Guru

- 1) Pentingnya kepercayaan diri guru dalam menghadapi tantangan pembelajaran menggunakan kurikulum baru.
- 2) Guru perlu meningkatkan rasa percaya diri dalam mengelola kelas, menegakkan disiplin, dan mempertahankan otoritas mereka di hadapan siswa.
- 3) Pengalaman mengajar guru lama perlu didiseminasikan agar terjadi berbagi pengalaman khususnya bagi guru baru.

- 4) Guru yang menghadapi tantangan dalam mengajar mata pelajaran baru perlu meningkatkan efikasi diri mereka.
- 5) Kepercayaan diri guru untuk mencoba metode pembelajaran yang inovatif dan berbeda perlu dikembangkan.
- 6) Pentingnya efikasi diri guru dalam menghadapi siswa dengan tingkat disiplin yang rendah agar yakin dapat mengelola kelas secara efektif.
- 7) Dukungan administrasi sekolah dapat membuat guru merasa dihargai dan yakin dalam kemampuan mereka.
- 8) Pelatihan profesional yang memadai atau relevan dapat meningkatkan efikasi diri guru.
- 9) Pandemi COVID-19 telah meningkatkan kompleksitas pengajaran online dan memerlukan tingkat kepercayaan diri guru yang baik agar dapat mengadaptasi metode baru secara efektif..
- 10) Penggunaan teknologi dalam pembelajaran dapat menjadi tantangan dan memengaruhi efikasi diri guru secara positif atau negatif.
- 11) Terdapat perbedaan dalam tingkat efikasi diri antara guru yang mengajar mata pelajaran yang berbeda, terutama jika subjek tersebut dianggap sulit.
- 12) Faktor-faktor eksternal, seperti dukungan keluarga atau masalah keuangan, dapat memengaruhi efikasi diri guru secara signifikan.

d. Kinerja Guru

- 1) Pemahaman guru secara mendalam terkait kebutuhan dan karakteristik peserta didik dapat mendukung guru dalam menyajikan pembelajaran yang sesuai.
- 2) Keterampilan pedagogis guru terkait perencanaan, implementasi, dan evaluasi pembelajaran secara efektif dapat mendukung pembelajaran yang efektif
- 3) Penggunaan metode pembelajaran yang inovatif oleh guru dapat meningkatkan minat belajar peserta didik
- 4) Rencana pembelajaran yang mempertimbangkan kebutuhan dan gaya belajar peserta didik yang berbeda-beda dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran.
- 5) Kesesuaian antara rencana pembelajaran dan kurikulum yang ditetapkan dapat membantu koherensi dan konsistensi dalam pembelajaran di sekolah.
- 6) Pembelajaran yang mengoptimalkan penggunaan teknologi secara efektif, dapat meningkatkan peluang untuk meningkatkan pembelajaran melalui inovasi dan keterlibatan peserta didik dapat dimanfaatkan secara maksimal.
- 7) Cukupnya persiapan dan kesiapan guru dapat membantu pelaksanaan pembelajaran yang efektif, termasuk dalam hal pengelolaan waktu, materi pelajaran, dan interaksi dengan siswa.

- 8) Pelaksanaan pembelajaran yang mendorong keterlibatan aktif peserta didik, dapat meningkatkan partisipasi dan minat peserta didik dalam pembelajaran.
- 9) Penggunaan metode pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan materi pembelajaran penting agar memudahkan pemahaman dan menghindari kebosanan.
- 10) penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan, mempermudah pengukuran kemajuan dan pencapaian siswa secara akurat.
- 11) Pemanfaatan sumber daya di luar kelas, seperti kunjungan lapangan, praktik lapangan, atau tamu pembicara, dapat meningkatkan keberagaman dan kedalaman pengalaman belajar peserta didik
- 12) Diversitas metode evaluasi dapat memberikan gambaran yang memadai tentang kemampuan dan pemahaman peserta didik.
- 13) Pentingnya tindak lanjut hasil evaluasi secara efektif untuk memperbaiki kualitas pembelajaran, sehingga siklus perbaikan secara berkelanjutan dalam proses pembelajaran dapat terlaksana.

2. Pembatasan Masalah

Berdasarkan masalah yang telah teridentifikasi, maka penelitian ini dibatasi pada pembahasan masalah berikut ini sebagai fokus penelitian:

- a. Kolaborasi guru dan staf sekolah yang mendukung pertukaran ide dan berbagi pengetahuan.

- b. Dukungan dan penghargaan yang memadai bagi guru untuk meningkatkan kualitas kinerja.
- c. Tugas dan tanggung jawab yang terdefinisikan dengan jelas mendukung efektifitas kinerja.
- d. Dukungan terhadap inovasi dan gagasan baru bagi guru dapat meningkatkan kreatifitas dan inovasi dalam pembelajaran
- e. Pemberian kesempatan bagi guru untuk menghadiri pelatihan, seminar, mendukung pengembangan profesionalisme
- f. Efikasi diri guru dapat membantu guru dalam mengelola kelas, perencanaan pembelajaran, dan pembelajaran di kelas secara efektif.
- g. Faktor-faktor eksternal, seperti dukungan kolega dan keluarga dapat memengaruhi efikasi diri guru
- h. Keterampilan pedagogis guru terkait perencanaan, implementasi, dan evaluasi pembelajaran secara efektif dapat mendukung pembelajaran yang efektif
- i. Persiapan yang cukup dapat membantu guru dalam melaksanakan pembelajaran yang efektif.

3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagaimana deskripsi budaya organisasi, pemberdayaan guru, efikasi diri guru, serta kinerja guru MAN se-Kabupaten Sleman

- b. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap pemberdayaan guru MAN se-Kabupaten Sleman
- c. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap efikasi diri guru MAN se-Kabupaten Sleman
- d. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Sleman
- e. Apakah ada pengaruh pemberdayaan guru terhadap efikasi diri guru MAN se-Kabupaten Sleman
- f. Apakah ada pengaruh pemberdayaan guru terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Sleman
- g. Apakah ada pengaruh efikasi diri guru terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Sleman
- h. Apakah ada pengaruh secara tidak langsung antara budaya organisasi dengan kinerja guru melalui pemberdayaan guru MAN se-Kabupaten Sleman
- i. Apakah ada pengaruh secara tidak langsung antara budaya organisasi dengan kinerja guru melalui efikasi diri guru MAN se-Kabupaten Sleman
- j. Apakah ada pengaruh secara tidak langsung antara pemberdayaan guru dengan kinerja guru melalui efikasi diri guru MAN se-Kabupaten Sleman
- k. Apakah ada pengaruh secara tidak langsung antara budaya organisasi dengan kinerja guru melalui pemberdayaan guru dan efikasi diri guru MAN se-Kabupaten Sleman

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian adalah untuk:

1. Mendeskripsikan budaya organisasi, pemberdayaan guru, efikasi diri guru, serta kinerja guru MAN se-Kabupaten Sleman
2. Menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap pemberdayaan guru MAN se-Kabupaten Sleman
3. Menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap efikasi diri guru MAN se-Kabupaten Sleman
4. Menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Sleman
5. Menjelaskan pengaruh pemberdayaan guru terhadap efikasi diri guru MAN se-Kabupaten Sleman
6. Menjelaskan pengaruh pemberdayaan guru terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Sleman
7. Menjelaskan pengaruh efikasi diri guru terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Sleman
8. Menjelaskan pengaruh secara tidak langsung antara budaya organisasi dengan kinerja guru melalui pemberdayaan guru MAN se-Kabupaten Sleman
9. Menjelaskan pengaruh secara tidak langsung antara budaya organisasi dengan kinerja guru melalui efikasi diri guru MAN se-Kabupaten Sleman
10. Menjelaskan pengaruh secara tidak langsung antara pemberdayaan guru dengan kinerja guru melalui efikasi diri guru MAN se-Kabupaten Sleman

11. Menjelaskan pengaruh secara tidak langsung antara budaya organisasi dengan kinerja guru melalui pemberdayaan guru dan efikasi diri guru MAN se-Kabupaten Sleman

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan diskursus kelimuan manajemen pendidikan Islam dan peningkatan mutu, khususnya dalam memberikan dasar pengetahuan yang lebih kuat untuk merancang strategi perbaikan budaya organisasi, optimalisasi pemberdayaan guru, dan peningkatan efikasi diri guru yang dapat meningkatkan kinerja guru secara keseluruhan.

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan masukan kepada lembaga penyelenggara pendidikan terutama di tingkat satuan pendidikan penelitian. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada:

- a. Kepala MAN se-Kabupaten Sleman dan pemangku kebijakan sebagai bahan pertimbangan dan pengambilan keputusan dalam rangka meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan, khususnya dalam peningkatan kinerja guru melalui budaya organisasi, pemberdayaan guru, dan efikasi diri guru.
- b. Guru MAN se-Kabupaten Sleman agar dapat mengoptimalkan faktor-faktor peningkatan kinerja guru, khususnya melalui budaya organisasi, pemberdayaan guru, dan efikasi diri guru.

- c. Komite madrasah di MAN se-Kota Yogyakarta sebagai bahan kajian untuk mendukung upaya peningkatan kinerja guru melalui budaya organisasi, pemberdayaan guru, dan efikasi diri guru.

E. Penegasan Istilah

1. Penegasan Istilah Secara Konseptual

a. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah istilah yang mengacu pada budaya yang berlaku didalam suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi berkaitan erat dengan adanya nilai dan simbol yang telah dipatuhi dan ditaati bersama yakni sebagai pedoman untuk pemecahan masalah-masalah serta dapat mendorong perilaku kinerja pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota untuk membedakan organisasinya dengan organisasi lain.³³ Adapun menurut Burhanuddin, budaya organisasi terdiri dari enam dimensi yang meliputi budaya birokratik, suportif, pasar, klan, adhokrasi, dan inovatif.³⁴

b. Pemberdayaan Guru

Hidiroglu dan Tanriogen, mengutip pendapat Sharma, menjelaskan bahwa pemberdayaan guru adalah upaya memberikan dukungan bagi guru melalui pemberian pengalaman, pengambilan keputusan, dan kekuasaan,

³³ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 19th ed. (Essex: Pearson Education, 2023), 549.

³⁴ Burhanuddin, "The Scale of School Organizational Culture in Indonesia," *International Journal of Educational Management* 33, no. 7 (January 1, 2019): 1583-1585.

dengan tujuan menjadikan guru sebagai aktor penting di sekolah.³⁵ Meskipun secara umum pemberdayaan merujuk pada aktifitas devolusi, namun Altinkurt, Anasız, dan Ekinci menyatakan bahwa konsep pemberdayaan lebih dari itu. Penelitian mereka menjelaskan bahwa pemberdayaan terdiri dari dua aspek, yaitu pemberdayaan struktural yang memuat prinsip-prinsip dan penerapan yang dimiliki organisasi untuk mengatur proses administrasi dan pemberdayaan psikologis yang diarahkan untuk mempengaruhi persepsi guru.³⁶

Kedua aspek pemberdayaan tersebut selanjutnya dikembangkan oleh Hidiroglu dan Tanriogen menjadi satu konsep utuh terkait dengan dimensi pemberdayaan guru (*teacher empowerment*) yang meliputi empat hal, yaitu pengembangan profesional (*professional development*), kepercayaan (*trust*), status, dan kerjasama (*cooperation*).³⁷

c. Efikasi Diri Guru

Menurut Einar M. Skaalvik dan Sidsel Skaalvik, mengutip pendapat Bandura, *self-efficacy* (efikasi diri) didefinisikan sebagai penilaian individu terhadap kemampuan mereka untuk mengorganisasi dan menjalankan tindakan yang diperlukan untuk mencapai jenis kinerja tertentu.³⁸ Adapun pengertian efikasi diri guru (*teacher self-efficacy*)

³⁵ Hidiroglu dan Tanriogen, "Development of Teachers..., 754."

³⁶ Yahya Altinkurt, Burcu Türkkas Anasız, dan C. Ergin Ekinci, "The relationships between structural and psychological empowerment of teachers and their organizational citizenship behaviors," *Eğitim ve Bilim* 41, no. 187 (2016): 79–96.

³⁷ Hidiroglu dan Tanriogen, "Development of Teachers..., 754.

³⁸ Einar M. Skaalvik dan Sidsel Skaalvik, "Dimensions of Teacher Self-Efficacy and Relations With Strain Factors, Perceived Collective Teacher Efficacy, and Teacher Burnout," *Journal of Educational Psychology* 99, no. 3 (2007): 611.

menurut Wheatley adalah keyakinan guru terhadap kemampuannya untuk mempengaruhi hasil pembelajaran siswa.³⁹ Dimensi efikasi diri guru menurut Skaalvik dan Skaalvik meliputi enam aspek, yaitu *instruction* (pengajaran), *Adapting Education to Individual Students' Needs* (menyesuaikan pembelajaran dengan kebutuhan peserta didik), *Motivating Students* (memotivasi peserta didik), *Keeping Discipline* (menjaga kedisiplinan), *Cooperating With Colleagues and Parents* (bekerjasama dengan kolega dan wali murid), and *Coping With Changes and Challenges* (Mengatasi Perubahan dan Tantangan).⁴⁰

d. Kinerja Guru

Kinerja guru adalah hasil pelaksanaan tugas utama guru yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Definisi ini merujuk pada tugas utama guru yang meliputi mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.⁴¹ Adapun variabel kinerja guru terdiri dari empat indikator yaitu menyusun rencana pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, dan menyusun dan melaksanakan program perbaikan serta tindak lanjut.⁴²

³⁹ Karl F Wheatley, "The case for reconceptualizing teacher efficacy research," *Teaching and Teacher Education* 21, no. 7 (2005): 748. lihat juga: Leslie C Soodak dan David M Podell, "Teacher efficacy: Toward the understanding of a multi-faceted construct," *Teaching and Teacher Education* 12, no. 4 (1996): 401

⁴⁰ Skaalvik dan Skaalvik, "Dimensions of Teacher... 614

⁴¹ Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, Dan Pengawas Sekolah. 2.

⁴² "Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 1843 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Guru Madrasah" (2021).

2. Penegasan Istilah Secara Operasional

Penegasan secara operasional dari judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Pemberdayaan Guru, dan Efikasi Diri Guru terhadap Kinerja Guru MAN se-Kabupaten Sleman adalah sebagai berikut:

a. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah konsensus terhadap seperangkat sistem yang dianut suatu organisasi dan melandasi aktifitas dalam organisasi. system tersebut dapat berupa nilai nilai, norma, keyakinan, dan inspirasi lain yang diakui oleh organisasi.

b. Pemberdayaan Guru

Pemberdayaan adalah proses pemberian dukungan terhadap guru melalui pemberian pengalaman, pengambilan keputusan, dan pembagian kekuasaan untuk menjadikan guru sebagai aktor penting di sekolah.

c. Efikasi Diri Guru

Efikasi diri guru keyakinan guru terhadap kemampuannya untuk mempengaruhi hasil pembelajaran siswa. Dengan demikian, *self-efficacy* guru meliputi keyakinan diri guru untuk dapat bertanggung jawab terhadap profesinya, menyelesaikan tugasnya, dan mengatasi masalahnya.

d. Kinerja Guru

Kinerja Guru adalah unjuk kerja pendidik dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dalam pembelajaran yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi hasil pembelajaran.