

PENINGKATAN KINERJA TENAGA PENDIDIK MELALUI KEPEMIMPINAN KYAI DAN BUDAYA ORGANISASI

Bashirotul Hidayah
Institut Agama Islam Bani Fattah Jombang, Indonesia
bashirotulhidayah@gmail.com

Najmah An Nayyiroh
Institut Agama Islam Bani Fattah Jombang, Indonesia
najmahannayyiroh1995@gmail.com

Abstract: *Kyai's* leadership is a set of a set of abilities and personality traits, including authority, to serve as a means to convince those he leads so that they are willing and able to carry out the tasks carried out by the *kyai* as a leader in the Islamic boarding school. From this understanding, it is expected that the *Kyai* leadership can influence the organizational culture. The purpose of this study are: (1) To describe the influence of the *Kyai* leadership on the performance of educators. (2) To describe the influence of organizational culture on the performance of teaching staff. (3) To describe the influence of *kyai* leadership and organizational culture on the performance of educators.

Keyword: Performance of educators, *Kyai* leadership, organizational culture

Pendahuluan

Pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional Islam untuk memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran agama Islam dengan menekankan pentingnya moral agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari.¹ Pesantren memiliki peran penting dan strategis dalam upaya perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup. Hal ini dapat dilihat dari beberapa hal yang melatarbelakanginya sebagai lembaga syiar agama Islam yang memegang kendali paling penting dalam tatanan masyarakat dan hubungan dalam kehidupan manusia.²

Keberhasilan pendidikan di pesantren sangat ditentukan oleh keberhasilan kyai dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di pesantren. Dalam hal ini, peningkatan kinerja dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku tenaga kependidikan di pesantren. Seorang pemimpin yang baik apabila ia memiliki hubungan kepemimpinan kyai yang baik, demikian pula halnya dengan tenaga pendidik yang baik apabila ia memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hubungan kyai turut juga meningkatkan motivasi kerja tenaga pendidik.

Di Indonesia pondok pesantren merupakan lembaga tempat penyebaran agama sekaligus sebagai lembaga pendidikan Islam yang relatif tua yang mampu bertahan dan berkembang hingga saat ini. Sebagai lembaga Islam, pondok pesantren telah berusaha meningkatkan kecerdasan rakyat dan moral bangsa. Apabila diperhatikan dengan seksama, dapatlah dikatakan bahwa pondok pesantren memiliki tujuan ganda. Sebagai institusi, pondok pesantren mempertahankan nilai-nilai keislaman dengan titik berat pada aspek pendidikan. Di pihak lain, pondok pesantren memiliki peran dan fungsi terhadap peningkatan pendidikan masyarakat sebagai upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia guna membentuk masyarakat yang berperilaku dan paham akan nilai-nilai Islam.³

Dalam UU No 55 tahun 2007 pasal 1 ayat 4 menyatakan bahwa pesantren atau pondok pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan islam berbasis masyarakat yang menyelenggarakan pendidikan diniyah atau secara terpadu dengan jenis pendidikan lainnya. Tenaga pendidik memiliki peran penting dalam perkembangan pesantren . karena tenaga pendidik adalah sebagai *muallim* (pengajar) yang mewariskan keilmuannya secara ikhlas. Sebagai seorang muallim dalam tradisi di pesantren

¹ Hasbulloh, *Dasar-Dasar ilmu pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006) hal. 39

² Abdurrahman Wahid, dalam Manfred Oepen (ed), *Dinamika Pesantren: Dampak Pesantren dalam Pendidikan dan Pengembangan Masyarakat*, (Jakarta: P3M, 1988), hlm. 26

³ Sulistyorini, M.p.d. , *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Penerbit Teras: Yogyakarta, 2009), hal.167

mengajar harian adalah sebuah peran keagamaan yang tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan duniawi saja tapi juga mengajarkan akhlaqul karimah.⁴

Dalam UU No. 14 tahun 2005 Bab I pasal 1 ayat 10, dinyatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Dengan demikian, kompetensi ini adalah sesuatu yang bersifat inner livepada diri seorang pendidik. Artinya kompetensi ini merupakan suatu kemampuan yang secara otomatis harus melekat pada diri seorang pendidik, yang dicapai melalui proses pemahaman, pengalaman dan pengaktualisasian dalam sebuah proses yang sistemik, teratur dan teruji.⁵ Merujuk pada UU No. 23 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pada pasal 1 ayat ke 5, dinyatakan secara garis besar bahwa, yang dimaksud dengan tenaga pendidik adalah semua pihak yang berperan dan bertugas menjalankan pengajaran, menilai hasil belajar, penelitian, pengabdian masyarakat dan pendidikan baik sebagai guru, dosen, konselor, staf pengajar, instruktur, tentor, pelatih, widyaiswara, pamong belajar, fasilitator atau apapun sebutannya yang pada prinsipnya sama dan tidak dibedakan satu dengan yang lain.⁶

Tenaga pendidik merupakan elemen kunci sistem pendidikan, khususnya dipesantren. Semua komponen lain mulai dari kurikulum, sarana prasarana, biaya, dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi pembelajaran adalah interaksi tenaga pendidik dengan santri tidak berkualitas. Kinerja tenaga pendidik mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja tenaga pendidik dapat dilihat dan diukur berdasarkan kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap tenaga pendidik. Berkaitan dengan kinerja tenaga pendidik, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan tenaga pendidik dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang tenaga pendidik merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, menilai hasil belajar. Berkenaan dengan standar kinerja tenaga pendidik, menurut Piet bahwa standar kinerja tenaga pendidik itu berhubungan dengan kualitas tenaga pendidik dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan santri secara individual (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran (3) pendayagunaan media pembelajaran (4) melibatkan santri dalam berbagai pengalaman belajar (5) kepemimpinan kyai yang aktif dari tenaga pendidik.

⁴ Muhammad Sulthon dan Moh. Khunuridlo , *Manajemen pondok pesantren*, (Jakarta : Diva Pustaka, 2003) hal.115

⁵ Undang – Undang Nomor. 14 Tahun 2005 Bab I pasal 1 ayat 10.

⁶ Undang – Undang Nomor. 23 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas.

Dalam konteks ajaran Islam, bekerja secara profesional adalah berbuat yang didasarkan atas pengetahuan, pemahaman dan keterampilan yang dimiliki. Dengan demikian melaksanakan tugas secara profesional adalah bekerja atas dasar apa yang diketahui dan bukan asal-asalan. Oleh karenanya menjadi sangat penting bagi seorang tenaga pendidik mempunyai sifat profesionalitas diri. Profesionalitas tenaga pendidik ini didapat melalui sejumlah rangkaian proses pendidikan terprogram yang diselenggarakan oleh Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan, dan atau melalui sejumlah pelatihan dan pengembangan profesionalisasi guru.⁷

Budaya organisasi yang ada di dalam lingkungan satu pesantren akan berbeda dengan pesantren lainnya, perbedaan ini akibat adanya lingkungan organisasi yang berbeda pula, baik lingkungan eksternal maupun internal organisasi. Perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lain khususnya secara internal, dibentuk oleh pimpinan beserta anggota organisasi dalam mencapai tujuannya, begitu juga dengan adanya pergantian pimpinan, akan mempengaruhi budaya suatu organisasi. Persepsi yang negatif terhadap budaya organisasi akan menciptakan iklim pesantren yang kurang kondusif. Iklim pesantren tersebut berkaitan dengan bagaimana hubungan kerja antara teman sejawat, antara tenaga pendidik dengan kyai, antara tenaga pendidik dengan tenaga kependidikan lainnya serta antar dinas dilingkungannya .⁸

Setiap pesantren mempunyai karakter tersendiri, maka kyai sebagai pemimpin lembaga dituntut juga untuk memelihara budaya pesantren yang sudah dibangun, dikarenakan budaya pesantren dapat diartikan sebagai suatu substantif dari proses pembentukan dari keunggulan kelembagaan yang dapat diindikasikan dengan dua hal, yaitu: (1) tumbuhnya tradisi keilmuan dan (2) kejelasan sistem pengelolaan pendidikan pesantren. Budaya keilmuan menyangkut keilmuan yang dikembangkan dan diunggulkan pada lembaga tersebut dan kejelasan sistem pengelolaan lembaga pendidikan menyangkut prosedural manajerial pengelolaan lembaga pendidikan yang sistemik.⁹

Kepemimpinan Kyai

Kata “kepemimpinan” sendiri merupakan terjemahan dari bahasa inggris *leadership*. Kata ini sering terdengar dalam percakapan orang, dalam pertemuan-pertemuan, dari radio, televisi dan lain sebagainya

⁷ Hisbul, Muflihin, *Jurnal kinerja tenaga pendidik pasca sertifikasi*, hal. 254- 255

⁸ Jurnal Ekonomi, *Bisnis & Entrepreneurship* Vol. 5, No. 2, Oktober 2011, hal. 97-107

⁹ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi menuju Millenium Baru*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2000), hal. 96

Dalam bahasa Arab disebut dengan istilah khilafah, imarah, ziamah, atau imamah. Konsep kepemimpinan menurut Ki Hajar Dewantara meliputi: “*Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani*”. Secara harfiah dapat diartikan sebagai berikut: “Di depan memberikan contoh, di tengah membangun semangat, di belakang memberi dorongan”.

Ing Ngarso Sung Tulodho

Seorang pemimpin harus dapat menjadi panutan yang dapat dicontoh oleh pengikutnya. Dia harus berdiri di depan dalam memberikan contoh nyata agar dapat di ikuti oleh pengikutnya. Seorang pemimpin harus mampu menguasai bidang pekerjaannya.

Selain dari sisi pengetahuan teknis, kematangan pribadi dan sikap harus diperhatikan karena tingkah laku sang pemimpin selalu menjadi perhatian bawahannya. Baik dari sisi moral dan akhlak, pergaulan, bahkan kehidupan keluarganya pun akan menjadi panutan bagi bawahannya.

Ing Madya Mangun Karsa

Membangun motivasi dan semangat berkarya adalah salah satu tugas seorang pemimpin. Selain harus mampu membaca situasi dan keadaan perusahaannya, pemimpin yang baik harus dapat mengelola SDM yang dimilikinya agar dapat bekerja secara optimal. Membangun semangat kebersamaan (team building) dan mengkomunikasikan kepada seluruh karyawan tentang visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan adalah hal wajib bagi pemimpin. Sampaikan target dan sasaran utama dan langkah apa yang akan dijalankan, dan ajak seluruh karyawan untuk mencapainya. Dengan membangun rasa kekeluargaan dan rasa memiliki perusahaan, diharapkan seluruh karyawan akan bekerja sekuat tenaga dan berhati-hati.

Tut Wuri Handayani

Memberikan dorongan semangat dan memfasilitasi kebutuhan bawahannya untuk mencapai target akan sangat dihargai oleh karyawannya. Bagaimanapun yang paling sering turun ke lapangan dan bertemu dengan customer adalah para karyawan atau bawahan. Penuhi kebutuhannya, berdayakan mereka dan beri bekal dalam bentuk pelatihan. Jika karyawan sudah mampu menjalankan tugas dengan baik dan sesuai visi perusahaan, tentu target dan sasaran kerja dapat dicapai dengan maksimal.¹⁰

¹⁰ Farichatul Maftuchah, “*Reposisi perempuan dalam kepemimpinan kyai*”, (Purwokerto: PSG STAIN 2008) hal. 5

Pimpinan merupakan faktor penting dalam menciptakan tatanan sosial yang lebih baik. Untuk itu, semua manusia mempunyai tugas kepemimpinan secara bersama-sama. Sebab, ruang lingkup kepemimpinan terletak pada tanggungjawab bagi setiap manusia atau tugas-tugasnya di bumi Allah SWT dalam lapangan dan sektor yang beragam.¹¹ Seorang pemimpin yang baik harus memiliki prinsip dan integritas yang baik, sehingga dapat memotivasi dan memberikan contoh kepada anggotanya. Adapun ciri-ciri pemimpin yang berprinsip adalah: *Pertama*, terus belajar. *Kedua*, berorientasi pada layanan. *Ketiga*, memancarkan energi positif. *Keempat*, mempercayai orang lain. *Kelima*, hidup dengan seimbang. *Keenam*, hidup sebagai sebuah petualangan. *Ketujuh*, sinergis dan cepat menyesuaikan. *Kedelapan*, selalu berlatih dan cepat menyesuaikan.¹²

Manusia sebagai pemimpin alami dipercaya sebagai pemimpin dan pengatur ekosistem di dunia dengan baik. Sebagaimana dalam firman Allah SWT. :

وَإِذْ قَالَ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ (٣٠)

"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."¹³

Dalam ayat diatas, Allah memakai istilah “*khalifah*”¹⁴ yang sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan. denagn demikian, persoalan kepemimpinan telah ada sejak penciptaan manusia masih dalam rencana

¹¹ Melly G Tan, *perempuan indonesia pemimpin Masa Depan*, (Jakarta : Sianar Harapan: 1991) hal. 11

¹² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2010), hal 6

¹³ Al- qur'an dan terjemahnya (*Ma'had tafsidz yanbu'ul quran*) Kudus: cv. Mubarakatan thoyyibah 2010.

¹⁴ Kata khalifah berarti pengganti atau pemegang otoritas tuhan dibumi , istilah ini dipakai sebagai sebutan bagi pemimpin kaum muslim setelah rosullullah wafat, seperti untuk para khulafa ar – rasyidin. para kholifah ini diyakini memiliki otoritas duniawi dan keagamaan.

Allah SWT.¹⁵ Islam menawarkan konsep tentang perilaku seorang pemimpin sebagaimana yang terdapat dalam pribadi para Rosul. Yang mana kepemimpinan Nabi/Rasul ditunjang dengan sifat – sifat terpuji. Adapun sifat – sifat para Nabi dan Rasul adalah ;1). Jujur (shiddiq), 2). Dapat dipercaya (amanah), 3). Menyampaikan (tabligh), 4). Cerdas (fathanah).¹⁶

Suatu organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar bila memiliki pemimpin yang baik. Pemimpin dalam suatu organisasi memegang kendali utama dalam mengatur jalannya organisasi. Menurut Toha mengartikan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan menurut Joewono diartikan sebagai suatu cara dan metode seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang tersebut dengan sadar mengikuti dan mematuhi segala kehendak-Nya. Kata kunci kepemimpinan terletak pada tugas seseorang untuk menegakkan kebenaran dan keadilan. Bukan semata-mata kekuasaan yang kebanyakan berujung pada kemudahan fasilitas dan kemudahan mengakses kebijakan secara cepat dan mudah.¹⁷ Sedangkan Hoyt yang dikutip Moekiyat mendefinisikan Kepemimpinan sebagai seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia; kemampuan untuk membimbing orang.¹⁸

Memang tidak seorangpun pemimpin yang sempurna namun berupaya menuju ke arah itu adalah suatu usaha yang baik dan patut dilakukan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin dibandingkan dengan pemimpin lainnya tentulah berbeda dalam sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadiannya. Sesuai dengan gayanya ataupun caranya pimpinan organisasi, tipe pemimpin menurut G.R. Terry dapat dibagi menjadi enam, yaitu:

1. Tipe Pribadi, pemimpin tipe ini kepemimpinannya didasarkan pada kontak pribadi secara langsung dengan bawahannya. Tipe ini sifatnya umum dan sangat efektif serta relatif sederhana pelaksanaannya.
2. Tipe Non Pribadi, pimpinan dengan tipe ini memberikan cermin kurang ada kontak pribadi pimpinan yang bersangkutan dengan

¹⁵ Dr. Mardiyah, M.Ag., *Kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi*, (Aditya Media Publisihing : Malang , 2012), hal.46 - 47

¹⁶ Amin Farih, “*Kepemimpinan kyai perempuan dalam islam*” (Semarang, Walisongo press, 2010), hal.62

¹⁷ Darmono, “*Gaya Kepemimpinan kyai Perempuan Bagi Efektivitas Organisasi*” (Semarang, Walisongo press: 2008), hal.25

¹⁸ Farichatul Maftuchah, “*Reposisi perempuan dalam kepemimpinan kyai*”, (Purwokerto: PSG STAIN, 2008), hal.3

- bawahan-bawahannya, hanya dengan melalui sarana atau media tertentu.
3. Tipe Otoriter, pimpinan tipe ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa adanya konsultasi dengan bawahan-bawahan yang melaksanakannya.
 4. Tipe Demokrasi, pemimpin tipe ini menitik-beratkan pada partisipasi kelompok dengan memanfaatkan pandangan-pandangan atau pendapat-pendapat kelompok. Kegagalan kepemimpinan dari pemimpin itu adalah kegagalan anggota kelompok yang tidak cakap dan kurang bekerjasama.
 5. Tipe Partneralistis, tipe ini sangat memikirkan keinginan dan kesejahteraan anak buah, terlalu melindungi dan membimbing. Karena itu agak bersifat sentimental, meskipun tujuannya baik, sehingga kepercayaan diri dari kebebasan kelompok tidak berkembang.
 6. Tipe Indigenous, pimpinan tipe ini timbul dalam organisasi-organisasi kemasyarakatan yang bersifat informasi seperti perkumpulan sepak bola, sekolah dan sebagainya, dimana interaksi antar orang seorang dalam organisasi tersebut ditentukan oleh keaslian sifat dan pembawaan pimpinan.²⁴

Masing-masing tipe diatas tentunya tidak bersifat eksklusif, artinya pemimpin dapat menerapkan tipe-tipe tertentu sesuai dengan situasi dan kondisi tertentu. Gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan seseorang pada waktu berupaya mempengaruhi aktivitas orang lain. Tiap-tiap dimensi gaya kepemimpinan (baik perilaku tugas maupun pola perilaku tenggang rasa) dalam aplikasinya dapat dibedakan atas derajat yang rendah sampai dengan derajat yang tinggi oleh karena perbedaan derajat pola perilaku tugas dan pola perilaku tenggang rasa. Ada empat gaya kepemimpinan dengan karakteristik yang berbeda satu sama lainnya.

Menurut Soelardi dalam Mulyasa, mendefinisikan kepemimpinan kyai sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina agar maksud manusia sebagai media manajemen akan bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien. Jadi, menurut berbagai penjelasan teori kepemimpinan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan kyai merupakan

usaha dalam rangka mempengaruhi, mendidik, mendorong, mengawasi, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹⁹

Kepemimpinan kyai diartikan sebagai suatu cara dan metode seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang tersebut dengan sadar mengikuti dan mematuhi segala kehendak-Nya. Indikator-indikator kepemimpinan kyai yang efektif sebagai berikut. (a) Menekankan kepada tenaga pendidik dan seluruh santri untuk memenuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi (b) Membimbing dan mengarahkan tenaga pendidik dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya, dan bersedia memberikan bantuan secara proporsional dan profesional Memberikan dukungan kepada para tenaga pendidik untuk menegakkan disiplin peserta didik (c) Menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan atau model bagi tenaga pendidik, peserta didik, dan seluruh anak didik (d) Membangun kelompok kerja aktif, kreatif, dan produktif (e) Memberikan ruang pemberdayaan pesantren kepada seluruh anak didik.²⁰

Konsep Budaya Organisasi

Sejak dua dasawarsa terakhir ini perhatian para pakar bisnis terhadap budaya organisasi sangat besar. Hal ini dapat dilihat dari tulisan dari berbagai majalah maupun buku serta kegiatan seminar dan pelatihan-pelatihan. Kata budaya (*culture*) sebagai konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu antropologi, dan merupakan suatu identitas dari tiap-tiap bangsa. Budaya merupakan pola yang terintegrasi dari perilaku manusia, yang terdiri pikiran, bahasa, perbuatan dan hasil-hasil budaya lainnya.

Menurut Schein budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang ketika mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan *eksternal*, dan berintegrasi dengan lingkungan *internal*. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan dianggap valid. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan problem tersebut.²¹

Budaya organisasi dapat didefinisikan perangkat nilai sistem – sistem (values), keyakinan, asumsi- asumsi, atau norma – norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu

¹⁹ Wahdjumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hal 11-12

²⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, strategi dan Implementasi*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2011), hal : 19

²¹ Wahdjumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, , hal 20

organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah- masalah organisasinya.²²

Budaya organisasi juga merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang – orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktifitas kerja. Secara tidak sadar tiap- tiap orang didalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku didalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat kerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk. Jadi Budaya Organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.²³

Budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, yaitu: *Pertama*, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. *Kedua*, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota – anggota organisasi. *Ketiga*, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual. *Keempat*, daya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.²⁴

Menurut Luthans budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa di antaranya adalah :

1) Aturan perilaku yang diamati

Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

2) Norma

Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “jangan melakukan terlalu banyak, jangan terlalu sedikit”.

3) Nilai dominan

Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contoh : kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.

4) Filosofi

Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.

5) Aturan

²² Edi Sutrisno, “*Budaya organisasi*” (Jakarta : Prenada Media Grup, 2010), hal.2

²³ Ibid, hal.3

²⁴ Ibid, hal.11

Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.²⁵

Konsep Kinerja Tenaga Pendidik

Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik. Kinerja yang dimaksudkan diharapkan memiliki atau menghasilkan mutu yang baik dan tetap melihat jumlah yang akan diraihinya. Suatu pekerjaan harus dapat dilihat secara mutu terpenuhi maupun dari segi jumlah yang akan diraih dapat sesuai dengan yang direncanakan.²⁶

Kinerja tenaga pendidik dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja tenaga pendidik, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan tenaga pendidik dalam proses pembelajaran. Berkenaan dengan standar kinerja tenaga pendidik.

UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.²⁷

Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik Melalui Kepemimpinan Kyai dan Budaya Organisasi

²⁵ Fard Luthans, "*Perilaku Organisasi*", Edisi Sepuluh, (Penerbit Andi, Yogyakarta: 2006) hal. 35

²⁶ Achmad Sobirin, "*Budaya organisasi*", (Yogyakarta, Unit penerbit dan percetakan: 2007), hal.171

²⁷ Kusmianto, "*Panduan penilaian kinerja guru*" (jakarta, Duta Press: 1997) hal. 49

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang atau kelompok. Menurut Gibson dalam Wikipedia yang dikutip oleh Mahmudi menjelaskan ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. “Tiga faktor tersebut adalah: 1) Faktor individu (kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang). 2) Faktor psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja). 3) Faktor organisasi (struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan atau *reward system*)”²⁸.

Didalam Islam sendiri telah dinyatakan bahwa Kepemimpinan dan jabatan bukanlah suatu keistimewaan, melainkan suatu tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Sehingga sekalipun ia seorang pemimpin tidak boleh bertindak secara sewenang-wenang melainkan kewenangan yang ia miliki harus digunakan untuk melayani anggota/ bawahannya sehingga muncullah kinerja yang baik dari tenaga pendidiknya. Karena kepemimpinan tersebut merupakan amanah maka sebaiknya yang pantas untuk mengembannya adalah orang yang cakap dibidangnya. Oleh sebab itu, Rasulullah SAW melarang orang yang tidak cakap untuk memangku jabatan karena nantinya ia tidak akan mampu mengemban tugas tersebut dengan semestinya. Sabda Nabi Muhammad SAW:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: بَيْنَمَا النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي جَلْسٍ يُحَدِّثُ الْقَوْمَ حَدِيثًا ، جَاءَهُ أَعْرَابِيٌّ فَقَالَ: مَتَى السَّاعَةُ؟ فَمَضَى رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يُحَدِّثُ، فَقَالَ بَعْضُ الْقَوْمِ سَمِعَ مَا قَالَ فَكِرَهُ مَا قَالَ، وَقَالَ بَعْضُهُمْ: بَلْ لَمْ يَسْمَعْ حَتَّى إِذَا قَضَى حَدِيثَهُ، قَالَ: أَيُّنَ السَّائِلِ عَنِ السَّاعَةِ؟ قَالَ: هَا أَنَا ذَا يَا رَسُولَ اللَّهِ ، قَالَ: فَإِذَا ضَيَّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ، قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا؟ قَالَ: إِذَا وَسَدَ الْأَمْرَ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ.

“Dari Abu Hurairah berkata, ketika Rasulullah sedang memberikan pengajian dalam suatu majelis, datanglah seorang pedalaman seraya bertanya “Kapan hari kiamat?” akan tetapi Rasulullah tetap melanjutkan pengajiannya, sebagian hadirin berkata bahwa Rasulullah mendengar pertanyaannya akan tetapi tidak suka. Sebagian yang lain berkata bahwa Rasulullah tidak mendengarnya. Setelah Rasulullah selesai pengajian, beliau bertanya “Mana orang yang bertanya tentang hari kiamat?” Saya wabai Rasulullah, lalu beliau menjawab “Jika amanah sudah disia-siakan, maka tunggulah hari kiamat”, orang tersebut bertanya lagi

²⁸ Mahmudi, “Manajemen Kinerja Sektor Publik”, (Yogyakarta, Manajemen Perusahaan YKPN: 2005) hal.37

*“Bagaimana menyalahkan amanah” Rasulullah menjawab
 “Apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya,
 maka tunggulah Kiamat.”²⁹*

Untuk mengungkap kandungan hadis di atas, maka perlu mengkaji apa yang dimaksud dengan الأمر، الأهل، غير dan الساعة. Abd Rauf dalam kitab syarahnya menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan الأمر adalah segala sesuatu yang terkait dengan agama seperti pemerintahan, kehakiman, fatwa dan pengajaran serta yang lain-lain.³⁰ Sementara yang dimaksud dengan الأهل غير adalah orang-orang yang fasik, penyeleweng dan bukan keturunan baik-baik (tidak punya pengaruh dalam masyarakat).³¹ Sedangkan الساعة bukannya diartikan sebagai hari kiamat, akan tetapi itu bisa jadi merupakan perumpamaan tentang sebuah kehancuran, kecarut-marutan, kebodohan yang merajalela, kelemahan Islam, ketidakmampuan orang-orang yang profesional dan kompeten untuk menegakkan kebenaran dan merealisasikannya dalam kehidupan dunia, laksana hari kiamat yang dahsyat.³² Sedangkan menurut Mushthafa al-Gulayaini bahwa hadis di atas mengisyaratkan bahwa jika urusan diserahkan pada bukan ahlinya, maka tunggulah saat kegagalan dan rusaknya.³³

Dari penjelasan teks di atas maka dapat penulis tarik kesimpulan bahwa dalam hadits ini jika suatu pekerjaan, jabatan, terlebih lagi urusan agama diserahkan kepada orang yang tidak amanah dan tidak bertanggung jawab maka akan terjadi kekacauan, ketidakadilan bahkan kehancuran. Sehingga hadits di atas menekankan pada nilai profesionalisme yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang atasan

²⁹ Abu ‘Abdillah Muhammad ibn Isma‘il al-Bukhari, *Sahih al-Bukhari*, Juz. II (Cet. III; Beirut: Dar Ibn Kasir, 1987)

³⁰ Muhammad ‘Abd Rauf al-Manawi, *Faid al-Qadir*, Juz. I (Cet. I; Bairut: Dar al-Kutub al-‘Ilmiyah, 1994), hlm. 578

³¹ Muhammad ‘Abd Rauf al-Manawi, *al-Taisr bi Syarh al-Jami‘ al-Sagir*, Juz. I (Cet. III; Riyad: Dar al-Nasyr, 1988 M.), hlm. 264

³² Muhammad ‘Abd Rauf al-Manawi, *Faid al-Qadir Juz. I*,..... h. 578.

³³ Mustafa al-Galayaini, *Tzab al-Nasyiin: Kitab Akhlak, wa Adab wa ‘Ijtima’i* (Bairut: Salim ibn Saud Nabhan, t.th.), hlm. 35

mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya.³⁴

Kontribusi untuk memperkuat variabel dalam penelitian ini adalah salah satunya dengan adanya Penerapan Budaya Organisasi yang baik akan menciptakan Kinerja Tenaga Pendidik yang baik bagi para penghuninya. Dapat dipastikan bahwa budaya sangat berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi, bahkan Cameron³⁵, menyebutkan sebagai faktor kunci sukses jangka panjang sebuah organisasi. Dalam pengelolaan Pemeliharaan Budaya Organisasi, tanggung jawab manajemen pada tiap level adalah memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja yang positif. Secara lebih luas, Wirawan³⁶ menjabarkan urgensi atau peran penting Pemeliharaan Budaya Organisasi, sehingga menuntut untuk dikelola dengan baik, menurutnya Lingkungan kerja yang positif dan Budaya organisasi yang kondusif akan menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi, menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan, yang kesemuanya itu merupakan indikator terciptanya kinerja, tingginya kinerja organisasi akan memberikan rasa aman bagi anggota serta memberikan dampak pada kepuasan pada para anggotanya.

Penutup

Dari hasil beberapa penelitian ada sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga pendidik, diantaranya adalah prestasi, pengakuan tanggung jawab, gaji, kemungkinan untuk tumbuh, kedudukan, hubungan pribadi dengan bawahan, hubungan pribadi dengan atasan, hubungan pribadi antar rekan kerja, kehidupan pribadi, dan lingkungan kerja serta pekerjaan itu sendiri. Tentunya itu dapat terwujud bilamana pemimpin dalam hal ini Kyai harus mampu mewujudkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga pendidik tersebut dalam penelitian ini melalui penerapan budaya organisasi di lingkungan kerja.

³⁴ Bobby Windura, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Profesionalisme, Lingkungan Kerja Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan* (Studi Pada Skpd Kota Dumai), Jom Fekon, Vol. 4 No. 1 (Februari) 2017. Faculty Of Economics Riau University, Pekanbaru, Indonesia

³⁵ Kim Cameron, *A Process for Changing Organizational Culture, To be published in The Handbook of Organizational Development*, 2004, pp. 1-18, hlm. 2

³⁶ Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hlm. 37

Daftar Pustaka

- al-Bukhari, Abu 'Abdillah Muhammad ibn Isma'il. 1987. *Sabih al-Bukhari*, Juz. II, Cet. III, Beirut: Dar Ibn Kasir.
- al-Manawi, Muhammad 'Abd Rauf. 1994. Juz 1, *Faid al-Qadir*, Cet. I, Bairut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyah.
- _____. 1988. Juz 1, *al-Taisr bi Syarh al-Jami' al-Sagir*, Cet. III, Riyad: Dar al-Nasyr.
- Al- qur'an dan terjemahnya. 2010. *Ma'had tafhdz yanbu'ul qur'an* , Kudus: cv. Mubarakatan thoyyibah.
- Azra, Azyumardi. 2000. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi menuju Millenium Baru*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Darmono. 2008. *Gaya Kepemimpinan kyai Perempuan Bagi Efektivitas Organisasi*, Semarang: Walisongo press.
- Farih, Amin. 2010. *Kepemimpinan kyai perempuan dalam islam*, Semarang: Walisongo press.
- Hasbulloh. 2006. *Dasar- Dasar ilmu pendidikan*, Jakarta: Raja Gradindo Persada.
- Kusmianto.1997. *Panduan penilaian kinerja guru*, Jakarta: Duta Press.
- Luthans, Fard. 2005. *Perilaku Organisasi*, Cet.10, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Maftuchah, Farichatul. 2008. *Reposisi perempuan dalam kepemimpinan kyai*, Purwokerto : PSG STAIN.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: Manajemen Perusahaan YKPN.
- Manik, Ester., Kamal Bustomi. 2011. STIE Pasundan Bandung: Jurnal Ekonomi, *Bisnis & Entrepreneurship* Vol. 5, No. 2, 97-107
- Mardiyah. 2012. *Kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi*, Malang: Aditya Media Publisihing.
- Muflihin, Hisbul. 2007. *Kinerja Tenaga Pendidik Pascasertifikasi*, Jurnal Penelitian Jurusan Tarbiyah Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Purwokerto.
- Mulyasa, E., 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, strategi dan Implementasi*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya organisasi*, Yogyakarta :Unit penerbit dan percetakan.
- Sulistyorini. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Penerbit Teras: Yogyakarta.
- Sulthon, Muhammad., dan Moh. Khunuridlo. 2003. *Manajemen pondok pesantren*, Jakarta : Diva Pustaka.
- Sutrisno, Edi. 2010. *Budaya organisasi*, Jakarta : Prenada Media Grup.

- Wahid, Abdurrahman. 1988. dalam Manfred Oepen (ed), *Dinamika Pesantren: Dampak Pesantren dalam Pendidikan dan Pengembangan Masyarakat*, Jakarta: P3M.
- Tan, Melly G. 1991. *perempuan indonesia pemimpin Masa Depan*, Jakarta : Sianar Harapan.
- Undang – Undang Nomor. 14 Tahun 2005.
- Undang – Undang Nomor. 23 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas.
- Wahjosumidjo, 2012. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahdjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahnya*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.