

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan, Dasar dan Tujuan

Kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin yang kemudian berkembang juga menjadi pemimpin. Kedua kata ini sulit untuk dipisahkan, namun memiliki perbedaan makna.

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan lebih, kemudian diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lainnya.¹⁰ Sedangkan menurut Hamdan Dimiyati pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/kelebihan di satu bidang sehingga ia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.¹¹ Sementara Nanang Fattah menyatakan ; pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.¹²

Pemimpin jika dialih bahasakan ke dalam bahasa arab menjadi *khalifah* (خليفة) sebagaimana firman Allah :

وَأَذَّ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ
الْدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ (البقرة 30)

¹⁰ Veithzal Rivai, Dedi Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Rajawali Pers, Jakarta, 2013, hlm. 1.*

¹¹ Hamdan Dimiyati, *Model Kepemimpinan dan Sistem Pengambilan Keputusan, Pustaka Setia, Bandung, 2014, hlm. 23.*

¹² Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2009, hlm. 88.*

Artinya: 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”. (Q.S. Al-Baqarah : 30)¹³

Dalam hadits Rosulullah pemimpin menggunakan kata رَاعٍ sebagaimana diriwayatkan oleh Bukhori رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ artinya: ingat kalian semua adalah pemimpin dan kalian semua akan diminta pertanggungjawaban.¹⁴

Pemimpin jika dialih bahasakan ke dalam bahasa inggris menjadi *leader*, yang mempunyai tugas untuk *me-lead* anggota di sekitarnya. Makna *lead* adalah :

- 1) *Loyalty*, pemimpin harus mampu membangkitkan loyalitas rekan kerjanya dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan;
- 2) *Educate*, pemimpin mampu untuk mengedukasi rekan-rekannya dan mewariskan *tacit knowledge* kepada rekan-rekannya;
- 3) *Advice*, memberikan saran dan nasehat dari permasalahan yang ada;
- 4) *Discipline*, memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya.¹⁵

Kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam setiap kegiatan manusia yang dilakukan bersama agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Hal itu dikarenakan manusia memiliki keterbatasan-keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam

¹³ Al Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 30, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Depag.RI.,Jakarta, 1997, hlm. 13.

¹⁴ Mohammad bin Ismail Al-Bukhori, *Shohih Bukhori*, Daar Al-Ma'rifah, Beirut, Jilid 2, hlm. 84.

¹⁵ Hamdan Dimiyati, *Op. Cit*, hlm. 24.

mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi akan menjadi lemah atau renggang. Hal ini menimbulkan situasi yang tidak baik, masing-masing pekerja bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, yang berakibat pada pencapaian sasaran organisasi menjadi tidak efisien. Maka keberadaan pimpinan menjadi sangat penting, karena tanpa adanya pemimpin suatu organisasi hanyalah kumpulan orang-orang atau mesin yang tidak teratur.¹⁶

Davis menyebut sebagaimana dikutip Sukanto Reksohadiprodjo terkait hal tersebut sebagai berikut: “ Tanpa kepemimpinan suatu organisasi adalah kumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur (kacau balau). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi (membujuk) orang-orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam pencapaian tujuan. Kegiatan-kegiatan manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengambilan keputusan merupakan sebuah kepompong yang tidur (tidak aktif) sampai pemimpin cepat bertindak untuk menghidupkan motivasi dalam setiap orang dan mengarahkan mereka mencapai tujuan. Kepemimpinan mengubah suatu potensi menjadi kenyataan. Ini adalah kegiatan pokok yang memberikan sukses bagi semua hal yang potensial yaitu suatu organisasi dan anggota-anggotanya”.¹⁷

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai memimpin organisasi, yaitu kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, atau karyawan agar bekerja seperti yang ditentukan oleh organisasi. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Soerjono Soekanto, Kepemimpinan (*Leadership*) adalah kemampuan seseorang (yaitu pemimpin atau *leader*) untuk memengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya) Sehingga orang lain tersebut bertindak laku sebagaimana yang dikehendaki pemimpin tersebut.¹⁸ Sedangkan Siagian mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para

¹⁶ Sukanto Reksohadiprodjo, T. Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan: Teori Struktur dan Perilaku*, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta, 2001, hlm. 282.

¹⁷ *Ibid* hlm. 282.

¹⁸ Soerjono Soekanto, Budi Sulistyowati, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Rajawali Pers, Jakarta, 2013, hlm. 250.

bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.¹⁹ Sementara Soepardi mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.²⁰

Pengertian kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.²¹ Sedangkan menurut Burns sebagaimana dikutip Northouse, kepemimpinan adalah proses mobilisasi timbal balik oleh orang-orang dengan motif dan nilai tertentu, beragam sumber daya ekonomi, politik, dan lainnya, dalam konteks persaingan dan konflik, untuk menyadari tujuan yang dimiliki secara mandiri atau bersama oleh pemimpin dan pengikut.²² Menurut Thoha kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar bersedia diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.²³ Menurut Rauch and Behling sebagaimana dikutip Engkoswara, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi

¹⁹ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan produktivitas Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta, 2009, hlm. 62.

²⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, strategi dan implementasi*, Remaja Rosdakarya, 2004, hlm. 107.

²¹ Veithzal Rivai, Dedi Mulyadi, *Op. Cit.*, hlm. 2.

²² Peter Northouse, *Kepemimpinan Teori dan Praktek*, Terj. Ati Cahayani, PT Indeks, Jakarta, 2013, hlm. 4.

²³ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Rajawali Pers, Jakarta, 1983, hlm. 123.

aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.²⁴ Sedangkan menurut Edwin A Fleishman sebagaimana dikutip Soehardi, kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang perorang (inter personal) melalui proses komunikasi untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan.²⁵

Sedangkan Moenir memberikan definisi kepemimpinan sebagai sifat, kemauan, proses atau konsep yang dimiliki seseorang sedemikian rupa sehingga telah diikuti, dipatuhi dan dihormati serta disayangi oleh orang lain itu sehingga bersedia dengan penuh keikhlasan melakukan kegiatan atau perbuatan yang dikehendaki seseorang tersebut.²⁶

Dan Jerry Makawimbang merumuskan pengertian kepemimpinan sebagai kemampuan yang ada dalam diri seseorang baik secara alamiah atau melalui suatu pendidikan untuk mempengaruhi orang lain baik individu atau kelompok dalam suatu organisasi dalam situasi tertentu sehingga dengan sukarela anggota organisasi melakukan tujuan yang hendak dicapai.²⁷

Kinerja kepemimpinan sangat bergantung pada organisasi ataupun gaya kepemimpinan, sebagaimana dinyatakan Prasetyo yang dikutip oleh Hamdan Dimiyati.²⁸ Pemimpin bisa saja efektif dalam situasi tertentu dan tidak efektif pada situasi yang lain. Untuk meningkatkan efektifitas organisasi atau kelompok harus dimulai dengan belajar, tidak sekedar

²⁴ Engkoswara, Aan komariah, *Administrasi Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2012, hlm. 177.

²⁵ Soehardi, S.A, *Polisi dan Kepemimpinan*, PD PP POLRI Jawa Tengah, Semarang, 2010, hlm. 7.

²⁶ Moenir, AS, *Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Gunung Agung, Jakarta, 1998, hlm. 232.

²⁷ Jerry Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, Alfabeta, Bandung, 2012, hlm. 9.

²⁸ Hamdan Dimiyati, *Op. Cit.*, hlm. 71.

melatih pemimpin secara efektif, tetapi juga membangun lingkungan organisasi agar pemimpin dapat bekerja dengan baik.²⁹

Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik atau lagak yang dipilih oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.³⁰ Gaya yang dipakai oleh pemimpin satu dengan yang lainnya berlainan tergantung situasi dan kondisi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.³¹ Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Menurut Hasibuan gaya kepemimpinan pada hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.³²

Bill Woods merumuskan ada tiga gaya kepemimpinan, sebagaimana dikutip Syaiful Sagala, yaitu:

- a. Otokratis yaitu kepemimpinan membuat keputusan sendiri, karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang, ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Gaya otokrasi berdasarkan pada pendirian bahwa segala aktivitas dalam organisasi akan dapat berjalan lancar dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan apabila semuanya itu semata-mata diputuskan atau ditentukan oleh pimpinan;
- b. Demokratis (partisipatif) yaitu pemimpin itu berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka

²⁹ *Ibid*, hlm. 71.

³⁰ digilib.uinsby.ac.id, diunduh 26 Januari 2016.

³¹ *Ibid*.

³² Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm. 170.

dimana mereka dapat menyumbangkan sesuatu. Gaya demokratis berlandaskan pada pemikiran bahwa kreativitas dalam organisasi akan dapat berjalan lancar dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan apabila berbagai masalah yang timbul diputuskan bersama antara pejabat yang memimpin maupun para pejabat yang dipimpin; dan

- c. Kendali bebas (*Laissez Faire*), yaitu pemimpin memberi kekuasaan pada bawahan, kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri, pengarahan tidak ada atau hanya sedikit. Gaya kendali bebas berpangkal tolak dari pemikiran bahwa segala aktivitas dalam organisasi akan berjalan dengan lancar dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan apabila kepada bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan diberi keleluasaan untuk memutuskan segala apa yang dikehendaki kemudian melaksanakan sesuai keinginannya pula. Gaya kendali bebas ini biasanya tidak berguna, tetapi dapat menjadi efektif dalam kelompok profesional yang termotivasi tinggi.³³

Sejak terbit UU No 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen dan PP No 74 Tahun 2008 tentang Guru, kepemimpinan guru terus mengalami penguatan. Dalam PP No 74 Tahun 2008 mengisyaratkan bahwa hanya guru yang dapat diberi jabatan pengawas. Kepala Madrasah sendiri merupakan tugas tambahan bagi guru. Oleh karena kepala madrasah dan pengawas madrasah berasal dari guru, makin kuat kehendak untuk mengakui kepemimpinan guru atau guru sebagai pemimpin yang merupakan bagian dari kaderisasi guru untuk promosi.³⁴

³³ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Alfabeta, Bandung, 2000, hlm. 151.

³⁴ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2012, hlm. 177.

Kepemimpinan menurut Kartini Kartono sebagaimana dikutip oleh Ririz bertujuan untuk:

- a. Memberikan pengertian mengenai kepemimpinan secara luas.
- b. Menafsirkan dari tingkah laku pemimpin.
- c. Pendekatan terhadap permasalahan sosial yang dikaitkan dengan fungsi pemimpin.³⁵

Sementara menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules kepemimpinan bertujuan untuk membantu orang untuk menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi mereka.³⁶

2. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala Madrasah berasal dari dua kata; kepala dan madrasah. Kata kepala diartikan sebagai pemimpin atau ketua dalam kantor, pekerjaan, perkumpulan dan sebagainya.³⁷ Sedangkan madrasah adalah bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran.³⁸ Kepala madrasah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu lembaga pendidikan/madrasah dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dengan peserta didik yang menerima pelajaran.³⁹

Daryanto menjelaskan bahwa : Kepala madrasah merupakan personel madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan madrasah, mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan madrasah yang dipimpinnya dengan dasar Pancasila yang bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.

³⁵ Ririz. (2010) Makna dan Tujuan Kepemimpinan. (online). Tersedia: Ririz127 bintank.blogspot.com, diunduh 19 Januari 2016.

³⁶ *Ibid.*

³⁷ *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 2005, hlm. 545.

³⁸ *Ibid*, hlm. 1013.

³⁹ Jerry Makawimbang, *Op. Cit*, hlm. 61.

- b. Meningkatkan kecerdasan dan ketrampilan.
- c. Mempertinggi budi pekerti.
- d. Memperkuat kepribadian.
- e. Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air.⁴⁰

Mulyasa menjelaskan bahwa kepala madrasah adalah motor penggerak dan penentu kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan dalam pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan.⁴¹

Kepala madrasah biasanya figur utama di madrasah, individu simbolis yang melalui tindakannya mencerminkan apa yang akan dicapai oleh madrasah. Kepala madrasah adalah satu-satunya individu di madrasah yang memikul tanggung jawab utama bagi setiap yang terjadi di madrasah. Dialah yang diminta pertanggung jawabannya oleh pemerintah, masyarakat, komite madrasah, orang tua, guru, dan bahkan oleh siswa.⁴²

3. Tugas Kepala Madrasah

Aswarni Sudjud, Moh. Saleh dan Tatang M. Amirin dalam bukunya “Administrasi Pendidikan” menyebutkan bahwa fungsi kepala madrasah adalah sebagai berikut:

- a. perumusan tujuan kerja dan pembuat kebijakan (*policy*) madrasah.
- b. Pengatur tata kerja (mengorganisasi) madrasah, yang mencakup: mengatur pembagian tugas dan wewenang, mengatur petugas pelaksana, menyelenggarakan kegiatan (mengorganisasi).
- c. Pensevaluasi kegiatan madrasah, meliputi: mengawasi kelancaran kegiatan, mengarahkan pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi

⁴⁰ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakarta, 2010, hlm. 80.

⁴¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2004, hlm. 126.

⁴² Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, LKiS Group, Yogyakarta, 2011, hlm. vii.

(menilai) pelaksanaan kegiatan, membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana.⁴³

Pidarta mengatakan sebagaimana dikutip Nadhirin, bahwa kepala madrasah memiliki peran dan tanggung jawab sebagai manajer pendidikan, pemimpin pendidikan, supervisor pendidikan dan administrator pendidikan.⁴⁴

Kepala Madrasah merupakan personil madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan madrasah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan madrasah yang dipimpinnya. Kepala Madrasah selain bertanggung jawab atas kelancaran jalannya madrasah secara teknis akademis juga bertanggung jawab atas segala kegiatan, keadaan lingkungan madrasah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitar.⁴⁵

Secara garis besar tugas dan fungsi kepala madrasah menurut E. Mulyasa dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kepala Madrasah sebagai Educator (Pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah. Menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

Sebagai educator, kepala madrasah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala madrasah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala madrasah, atau menjadi anggota organisasi

⁴³ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakarta, 2001, hlm. 81.

⁴⁴ Nadhirin, *Supervisi Pendidikan Integratif Berbasis Budaya*, STAIN Kudus dan Idea Press, Yogyakarta, 2009, hlm. 53.

⁴⁵ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakarta, 2010, hlm. 80.

kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala madrasah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran.

b. Kepala Madrasah sebagai Manajer

Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

c. Kepala Madrasah sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program madrasah. Secara spesifik, kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas madrasah. Untuk itu kepala madrasah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional

Dalam melaksanakan tugas-tugas di atas, kepala madrasah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas madrasah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini, kepala madrasah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian, pada hakekatnya kepala madrasah harus lebih mengutamakan tugas (*task oriented*), agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Di samping berorientasi terhadap tugas, kepala madrasah juga harus menjaga hubungan kemanusiaan dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi mereka tetap merasa senang dalam melakukan tugasnya. Dengan demikian efektivitas kerja kepala madrasah bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat menyenangkan dalam situasi tertentu, ketika para tenaga kependidikan melakukan tugas-tugas yang diembankan kepadanya.

d. Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Kepala madrasah sebagai supervisor diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi

pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis, program supervisi nonklinis, dan program supervisi kegiatan ekstra kurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan madrasah.

Dalam pelaksanaannya, kepala madrasah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip: (1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkhis, (2) dilaksanakan secara demokratis, (3) berpusat pada tenaga kependidikan (guru), (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), (5) merupakan bantuan profesional. Dan pelaksanaan supervisi kepala madrasah dapat dilakukan secara individu maupun kelompok.⁴⁶

e. Kepala Madrasah sebagai Leader

Kepala madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala madrasah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

f. Kepala Madrasah sebagai Innovator

Kepala madrasah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin,serta adaptabel dan fleksibel.

Kepala madrasah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. Mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi

⁴⁶ Suhertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakarta, 2000, hlm. 112.

kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya.

g. Kepala Madrasah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar.⁴⁷

4. Karakter Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan salah satu sumber daya manusia yang ada di madrasah dan memiliki tugas dan fungsi mengkoordinasikan dan menyelaraskan seluruh sumber daya yang ada di madrasah sehingga proses belajar mengajar di madrasah dapat berlangsung dengan baik agar menghasilkan *output* sesuai dengan yang diharapkan.⁴⁸ Menurut Purnomosidi Hadjisarosa karakteristik kepala madrasah tangguh adalah sebagai berikut:

- a. Kepala madrasah memiliki : (1) wawasan jauh ke depan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi); (2) kemampuan mengkoordinasikan dan menyeraskan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan madrasah (yang umumnya tidak terbatas); (3) kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekatan dan akurat); (4) kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan madrasah; (5) toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari-cari orang yang mirip dengannya, akan tetapi sama sekali tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai; (6) kemampuan memerangi musuh-musuh kepala madrasah, yaitu ketidakpedulian,

⁴⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2013, hlm. 120.

⁴⁸ Slamet PH. (2013) Karakteristik Kepala Sekolah. (online). Tersedia: www.ispi.or.id, diunduh 19 Januari 2016.

- kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.
- b. Kepala madrasah menggunakan pendekatan sistem sebagai dasar cara berfikir, cara mengelola, dan cara menganalisis kehidupan madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah harus berpikir sistem (bukan *unsystem*), yaitu berpikir secara benar dan utuh, berpikir secara runtut (tidak meloncat-loncat), berpikir secara *holistic* (tidak parsial), berpikir multi-inter-lintas disiplin, berpikir *entropis* (apa yang diubah pada komponen tertentu akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya), berpikir sebab-akibat (ingat ciptaan-Nya selalu berpasang-pasangan), berpikir interdependensi dan integrasi, berpikir *eklektif* (kuantitatif+kualitatif), dan berpikir sinkretisme.
 - c. Kepala madrasah memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas, yang ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang harus dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggung jawab, kewajiban, dan hak), rencana (diskripsi produk yang akan dihasilkan), program (alokasi sumber daya untuk merealisasikan rencana), ketentuan ketentuan/limitasi (perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, metode kerja, prosedur kerja, dsb.), pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada anak buah.
 - d. Kepala madrasah memahami, menghayati, dan melaksanakan perannya sebagai manajer (mengkoordinasi dan menyeraskan sumber daya untuk mencapai tujuan), pemimpin (memobilisasi dan memberdayakan sumber daya manusia), pendidik (mengajak nikmat untuk berubah), wirausahawan (membuat sesuatu bisa terjadi), penyelia (mengarahkan, membimbing dan memberi contoh), pencipta iklim kerja (membuat situasi kehidupan kerja nikmat), pengurus/administrator (mengadministrasi), pembaharu (memberi nilai tambah), regulator (membuat aturan-aturan madrasah), dan pembangkit motivasi (menyemangatkan).⁴⁹

B. Supervisi Pengawas

1. Pengertian, Dasar dan Tujuan Supervisi

Supervisi adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf madrasah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Sementara Ametembun menyatakan Supervisi Pendidikan adalah pembinaan ke arah

⁴⁹ *Ibid.*

perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu belajar mengajar di kelas pada khususnya.⁵⁰

Sementara menurut Soetopo sebagaimana dikutip Abd. Kadim Masaong supervisi adalah usaha menstimulir, mengkoordinir, dan membimbing pertumbuhan guru-guru di madrasah, baik secara individual maupun kelompok, dengan tenggang rasa dan tindakan-tindakan pedagogis yang efektif, sehingga mereka lebih mampu menstimulir dan membimbing pertumbuhan masing-masing siswa agar lebih mampu berpartisipasi di dalam masyarakat yang demokratis.⁵¹

Aspek penting supervisi menurut Abd. Kadim Masaong adalah:

- a. Bersifat bantuan dan pelayanan kepada kepala madrasah, guru dan staf
- b. Untuk pengembangan kualitas diri guru
- c. Untuk pengembangan profesionalitas guru
- d. Untuk memotivasi guru

Dasar pelaksanaan supervisi adalah:

- a. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 66. Yang menjelaskan (1) pemerintah, pemerintah daerah, dewan pendidikan, dan komite sekolah/madrasah melakukan pengawasan atas penyelenggaraan pendidikan pada semua jenjang dan jenis pendidikan sesuai dengan kewenangan masing-masing, (2) pengawasan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 dilakukan dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas publik, (3) ketentuan mengenai pengawasan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

⁵⁰ Departemen Agama, *Pedoman Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Agama*, 2003. hlm. 9.

⁵¹ Abd. Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru*, Alfabeta, Bandung, 2013, hlm. 3.

- b. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Madrasah/Madrasah Pasal 1 butir 1 dijelaskan bahwa untuk dapat diangkat sebagai pengawas madrasah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar pengawas madrasah/ madrasah yang berlaku secara nasional.
- c. Keputusan Menteri Agama Nomor 381 Tahun 1999 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Pendidikan Agama dan Angka Kreditnya.
- d. Keputusan Menteri PAN Nomor 118/1996 Bab I Pasal 1 butir 1 menjelaskan bahwa pengawas madrasah/madrasah adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan pendidikan di madrasah/madrasah, dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pramadrasah, dasar dan menengah.⁵²

Supervisi menurut Nawawi sebagaimana dikutip oleh Abd. Kadim Masaong bertujuan untuk menilai kemampuan guru sebagai pendidik dan pengajar dalam bidang masing-masing guna membantu mereka melakukan perbaikan dan bila mana diperlukan untuk menunjukkan kekurangan-kekurangan untuk diperbaiki sendiri.⁵³

Sementara Bafadal menyatakan bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah untuk membantu guru mengembangkan kemampuannya, mencapai tujuan pengajaran yang dicanangkan bagi murid-muridnya.⁵⁴

⁵² Jasmani Asf, Syaiful Mustofa, *Op. Cit.*, hlm. 21.

⁵³ Abd. Kadim Masaong, *Op. Cit.*, hlm. 5.

⁵⁴ Jasmani Asf, Syaiful Mustofa, *Op. Cit.*, hlm. 31.

Menurut Purwanto tujuan supervisi adalah:

- a. Membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai madrasah lainnya dalam menjalankan tugas masing-masing dengan sebaik-baiknya,
- b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan termasuk macam-macam media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran jalannya proses belajar mengajar yang baik, bersama guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode baru dalam proses belajar mengajar yang baik,
- c. Membina kerja sama yang baik dan harmonis antara guru, murid, dan pegawai madrasah lainnya, dan
- d. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai madrasah, antara lain dengan mengadakan *workshop*, seminar, *inservice training*, atau *up grading*.⁵⁵

Sedangkan Ametembun merumuskan tujuan supervisi sebagai berikut:

- a. Membina kepala madrasah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan madrasah mencapai tujuan itu,
- b. Memperbesar kesanggupan kepala madrasah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang efektif,
- c. Membantu kepala madrasah dan guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan mengajar belajar, serta menolong mereka merencanakan perbaikan-perbaikan,
- d. Meningkatkan kesadaran kepala madrasah dan guru-guru serta warga madrasah lainnya terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif, serta memperbesar kesediaan untuk tolong menolong,

⁵⁵ *Ibid*, hlm. 32.

- e. Memperbesar ambisi guru-guru untuk meningkatkan mutu layanannya secara maksimal dalam bidang profesinya (keahlian) meningkatkan “*achievement motive*”,
- f. Membantu pimpinan madrasah untuk mempopulerkan madrasah kepada masyarakat dalam mengembangkan program-program pendidikan,
- g. Membantu kepala madrasah dan guru-guru untuk dapat mengevaluasi aktivitasnya dalam konteks tujuan-tujuan aktivitas perkembangan peserta didik, dan
- h. Mengembangkan “*esprit de corp*”, guru-guru yaitu adanya rasa kesatuan dan persatuan (kolegialitas) antar guru-guru.

2. Tugas Pengawas

Tugas pengawas sebagaimana dijelaskan dalam keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor: 21 tahun 2010: Tugas pokok pengawas madrasah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan professional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.

Tugas pengawas tersebut kemudian dijelaskan oleh Ngalim Purwanto secara terperinci sebagai berikut: Menghadiri rapat/pertemuan-pertemuan organisasi-organisasi profesional, Mendiskusikan tujuan-tujuan dan filsafat pendidikan dengan guru-guru, Mengadakan rapat-rapat kelompok untuk membicarakan masalah-masalah umum (*common problems*), Melakukan *classroom visitation* atau *class visit*, Mengadakan pertemuan-pertemuan individual dengan guru-guru tentang masalah-masalah yang mereka usulkan, Mendiskusikan metode-metode mengajar dengan guru-guru, Memilih dan menilai buku-buku yang diperlukan bagi murid-murid, Membimbing guru-guru dalam menyusun dan mengembangkan sumber-sumber atau unit-unit pengajaran, Memberikan saran-saran atau instruksi tentang bagaimana melaksanakan suatu unit pengajaran, Mengorganisasi dan bekerja dengan kelompok guru-guru dalam program revisi kurikulum, Menginterpretasi data tes kepada guru-guru dan membantu mereka bagaimana menggunakannya bagi perbaikan

pengajaran, Menilai dan menyeleksi buku-buku untuk perpustakaan guru-guru, Bertindak sebagai konsultan di dalam rapat/pertemuan-pertemuan kelompok lokal, Bekerja sama dengan konsultan-konsultan kurikulum dalam menganalisis dan mengembangkan program kurikulum, Berwawancara dengan orang-orang tua murid tentang hal-hal yang mengenai pendidikan, Menulis dan mengembangkan materi-materi kurikulum, Menyelenggarakan manual atau buletin tentang pendidikan dan pengajaran dalam ruang lingkup bidang tugasnya, Mengembangkan sistem pelaporan murid, seperti kartu-kartu catatan kumulatif dan sebagainya, Berwawancara dengan guru-guru dan pegawai untuk mengetahui bagaimana pandangan atau harapan-harapan mereka, Membimbing pelaksanaan program-program testing, Menyiapkan sumber-sumber atau unit-unit pengajaran bagi keperluan guru-guru, Mengajar guru-guru bagaimana menggunakan *audio visual aids*, Menyiapkan laporan-laporan tertulis tentang kunjungan kelas (*class visit*) bagi para kepala madrasah, Menulis artikel-artikel tentang pendidikan atau kegiatan-kegiatan madrasah/guru-guru dalam surat-surat kabar, Menyusun tes-tes standar bersama kepala madrasah dan guru-guru, dan Merencanakan demonstrasi mengajar, dan sebagainya oleh guru yang ahli, supervisi sendiri, ahli-ahli lain dalam rangka memperkenalkan metode baru, alat-alat baru.⁵⁶

3. Model Supervisi

Menurut Jerry Makawimbang dalam praktek supervisi pendidikan dikenal beberapa model supervisi pendidikan yang diimplementasikan oleh supervisor (pengawas madrasah) dalam pelaksanaan tugasnya. Setiap model supervisi memiliki karakteristik, oleh karena itu penggunaan model supervisi dalam pelaksanaan tugas kepengawasan tentunya ada yang sesuai dengan sasaran yang akan disupervisi (*compatible*) sehingga pelaksanaan supervisi dapat berlangsung secara efektif dan efisien, dan adapula yang tidak sesuai dengan kondisi sasaran (*uncompatible*) sehingga pelaksanaan supervisi kurang berjalan sesuai dengan harapan. Dengan demikian ketrampilan memilih model supervisi sangat penting bagi pengawas agar kegiatan supervisi dapat berjalan sesuai dengan harapan.⁵⁷

⁵⁶ M Ngalim Purwanto, *Op. Cit.*, hlm. 88.

⁵⁷ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Supervisi Akademik implementasi kurikulum 2013*, hlm. 11.

Menurut Sahertian model supervisi terdiri dari:

a. Model Supervisi Konvensional

Model supervisi konvensional adalah model supervisi yang menganut paham bahwa supervisor sebagai seseorang yang memiliki power untuk menentukan nasib kepala madrasah dan guru. Dalam praktek supervisinya, supervisor dengan gaya konvensional akan mencari-cari kesalahan kepala madrasah dan guru bahkan seringkali memata-matai guru. Perilaku memata-matai ini disebut dengan istilah *snoopection* atau juga sering disebut supervisi korektif.

b. Model Supervisi Artistik

Menurut Jasmani dan Mustofa, model supervisi artistik mendasarkan diri pada bekerja untuk orang lain (*working for the other*), bekerja dengan orang lain (*working with the other*), dan bekerja melalui orang lain (*working trough the other*). Oleh karena itu pelaksanaan supervisi tentunya mengandung nilai seni (*art*).

Menurut Sergiovanni, model supervisi artistik memiliki beberapa ciri khas antara lain: Memerlukan perhatian agar lebih banyak mendengarkan dari pada berbicara, Memerlukan tingkat pengetahuan yang cukup, Megutamakan sumbangan yang unik dari guru-guru dalam rangka mengembangkan pendidikan bagi generasi muda, Menuntut untuk memberi perhatian lebih banyak terhadap proses kehidupan kelas, Memerlukan suatu kemampuan komunikasi yang lebih baik dalam cara mengungkapkan apa yang dimiliki terhadap orang lain yang dapat membuat orang lain menangkap dengan jelas ciri ekspresi yang diungkapkan itu, dan Memerlukan kemampuan untuk menafsirkan makna dari peristiwa yang diungkapkan.

c. Model Supervisi Ilmiah

Model supervisi ilmiah adalah sebuah model supervisi yang digunakan oleh supervisor untuk menjaring data atau informasi dan menilai kinerja kepala madrasah dan guru dengan cara menyebarkan angket.

Supervisi ilmiah mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: Dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan, Sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik tertentu, Menggunakan instrumen pengumpulan data, dan Dapat menjaring data yang obyektif.

d. Model Supervisi Klinis

Supervisi klinis adalah supervisi yang dilakukan berdasarkan adanya keluhan atau masalah dari guru yang disampaikan kepada supervisor. Supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan pembelajaran dengan melalui siklus yang sistematis dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional.

Ciri-ciri supervisi klinis: Bantuan yang diberikan bukan bersifat instruksi atau memerintah. Sehingga tercipta hubungan yang manusiawi, yang pada akhirnya guru-guru memiliki rasa aman, Apa yang disupervisi itu timbul dari harapan dan dorongan dari guru sendiri karena dia memang membutuhkan bantuan itu, Satuan tingkah laku pembelajaran yang dimiliki guru merupakan satuan terintegrasi, sehingga terlihat kemampuan apa, ketrampilan apa yang spesifik yang harus diperbaiki, dan Suasana dalam pelaksanaan supervisi adalah suasana yang penuh kehangatan, kedekatan dan keterbukaan.⁵⁸

4. Jenis Supervisi

Menurut Jasmani ada dua jenis supervisi, yaitu:

a. Supervisi Umum dan Supervisi Pendidikan

Supervisi umum adalah supervisi yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan atau pekerjaan yang secara tidak langsung berhubungan dengan usaha perbaikan pengajaran, seperti supervisi terhadap kegiatan pengelolaan bangunan dan perlengkapan madrasah atau kantor-kantor pendidikan, supervisi terhadap kegiatan pengelolaan administrasi kantor, supervisi pengelolaan keuangan madrasah atau kantor pendidikan dan sebagainya.⁵⁹

Sementara yang dimaksud dengan supervisi pendidikan adalah kegiatan-kegiatan kepengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi baik personil maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar mengajar yang lebih baik

⁵⁸ *Ibid*, hlm. 11-12

⁵⁹ M. Ngalim Purwanto,, *Op. Cit*, hlm. 89.

demi terciptanya tujuan pendidikan.⁶⁰ Jadi tampak terdapat perbedaan tipis antara kedua jenis supervisi tersebut, tetapi bila dicermati justru saling melengkapi.

Supervisi umum diarahkan pada hal-hal yang mendukung terjadinya proses belajar pendidikan seperti fasilitas dan sarana prasarana pembelajaran, supervisi pendidikan diarahkan pada perbaikan kinerja guru supaya proses pembelajaran yang dilakukan itu lebih baik.

b. Supervisi Klinis

Supervisi klinis termasuk bagian dari supervisi pengajaran. Dikatakan supervisi klinis karena prosedur pelaksanaannya lebih ditekankan kepada mencari sebab-sebab atas kelemahan yang terjadi di dalam proses belajar mengajar dan kemudian secara langsung pula diusahakan bagaimana cara memperbaiki kelemahan atau kekurangan tersebut.⁶¹ Ibarat seorang dokter yang akan mengobati pasiennya, mula-mula dicari dulu sebab-sebab dan jenis penyakitnya dengan jalan menanyakan kepada pasien, apa yang dirasakannya, di bagian mana dan bagaimana rasanya dan sebagainya. Setelah diketahui dengan jelas apa penyakitnya, kemudian sang dokter memberikan saran atau pendapat bagaimana sebaiknya agar penyakit tersebut tidak tambah parah, dan pada waktu itu juga sang dokter memberikan obatnya.⁶²

Menurut Ricard Waller sebagaimana dikutip Jasmani, *Clinical supervision may be defined as supervision focused upon the improvement of instruction by means of systematic cycles of planing observation and intensive intellectual analysis of actual teaching performances in the interest of rasional modification.* Supervisi klinis adalah supervisi yang difokuskan pada perbaikan pengajaran dengan melalui siklus yang sistematis dari tahap perencanaan, pengamatan dan analisis intelektual yang intensif terhadap penampilan mengajar yang sebenarnya dengan tujuan untuk mengadakan modifikasi yang rasional.⁶³

⁶⁰ *Ibid*, hlm. 89.

⁶¹ Jasmani Asf, Syaiful Mustofa, *Op. Cit.*, hlm. 89.

⁶² *Ibid*, hlm. 89.

⁶³ *Ibid*, hlm. 90.

Karakteristik dari supervisi klinis antara lain: Bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, Diberikan kepada guru berupa bantuan, bukan perintah sehingga inisiatif berada pada guru, Aspek yang disupervisi berdasarkan usulan guru, yang dikaji bersama kepala madrasah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan, Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala madrasah secara kolaboratif, Umpan balik diberikan segera setelah pengamatan, Diskusi dilakukan terhadap hasil analisis dan data hasil pengamatan dengan mendahulukan penafsiran guru, Kegiatan supervisi dilakukan secara tatap muka, dalam suasana bebas dan terbuka, Kepala madrasah sebagai supervisor lebih banyak mendengarkan dan menjawab pertanyaan guru dari pada memberi pengarahan, Kegiatan supervisi klinis sedikitnya mencakup tiga tahap, yakni pertemuan awal, pengamatan dan pertemuan umpan balik, Adanya penguatan terhadap perubahan perilaku yang positif sebagai hasil pembinaan, dan Dilakukan secara berkelanjutan dan berkesinambungan.⁶⁴

C. Budaya Organisasi

1. Pengertian dan Tujuan Budaya Organisasi

Menurut pandangan Davis: “Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasional yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar berperilaku dalam organisasi”. Sedangkan menurut pandangan Edgar Schein: “Budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi-asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.⁶⁵

Edy Sutrisno berpendapat budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan

⁶⁴ *Ibid*, hlm. 90.

⁶⁵ John M.Ivancevich, et. al., *Op. Cit.*, hlm. 44.

diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Menurut Sharplin, budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai, atau norma-norma, yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).⁶⁶

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Setiap orang dalam suatu organisasi secara tidak sadar mempelajari budaya yang berlaku dalam organisasinya. Apalagi sebagai orang baru dalam organisasi agar dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa salah, apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.⁶⁷

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas kinerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh

⁶⁶ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, 2011, hlm. 2.

⁶⁷ *Ibid*, hlm. 2.

Deal & Kennedy, Miner, Robins, karena menimbulkan antara lain sebagai berikut:

- a. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak;
- b. Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan informal atau tidak tampak;
- c. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi;
- d. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan;
- e. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi;
- f. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat *rewarding*;
- g. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan;
- h. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek : pengarahannya perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya;
- i. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.⁶⁸

Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut.⁶⁹

⁶⁸ *Ibid*, hlm. 4.

⁶⁹ Syarhan Ali Hanafi, (2010). Budaya Organisasi. (online). Tersedia: inseparfoundation.wordpress.com, diunduh 25 Januari 2016.

2. Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu konsep yang sangat bervariasi, terbukti dari adanya sekian banyak definisi yang sangat berbeda-beda yang dapat ditemukan dalam kepustakaan. Hal ini disebabkan oleh berbagai pandangan, pendekatan, minat masing-masing yang berkepentingan dari berbagai kalangan akademisi maupun praktisi. Di samping itu juga karena sumbernya, yaitu disiplin antropologi, hingga sekarang belum dapat menghasilkan satu definisi yang dapat diterima oleh para peminat atau para pakar dalam bidang ini sebagaimana dinyatakan oleh Koentjaraningrat.⁷⁰

Sementara John P. Kotter dan James L. Heskett memaparkan tentang tiga konsep budaya organisasi yaitu : (1) budaya yang kuat; (2) budaya yang secara strategis cocok; dan (3) budaya adaptif. Salah satu konsep tentang budaya organisasi yang menjadi rujukan dalam mempelajari teori organisasi pada umumnya dan budaya organisasi pada khususnya adalah apa yang oleh Petters dan Waterman sebutkan sebagai “*Mc Kinsey 7-S Framework*” yang terdiri dari tujuh buah konsep yang saling terkait laksana sebuah mutiara.⁷¹

Enam buah konsep dalam bentuk lingkaran yang dihubungkan dengan tali temali, masing-masing yaitu : *strategy* (rencana), *structure* (cara), *system* (prosedur/proses), *style* (gaya), *staf* (jumlah/personil), dan *skill* (kemampuan) saling terkait dan di tengahnya adalah lingkaran *share Values* yang tidak lain adalah budaya organisasi. Kerangka dari 7-S dari Mc Kinsey adalah model manajemen berbasis nilai yang menjelaskan bagaimana seseorang dapat secara holistik dan efektif mengatur perusahaan ataupun lembaga madrasah. Faktor-faktor secara bersama-sama akan menentukan bagaimana cara agar lembaga atau perusahaan itu beroperasi.⁷²

3. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins sebagaimana dikutip oleh Pabundu Tika adalah:

⁷⁰ Edy Sutrisno, *Op. Cit.*, hlm. 6.

⁷¹ Asri Laksmi Riani, *Budaya Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2010, hlm. 20.

⁷² *Ibid*, hlm. 20.

- a. Berperan menetapkan batasan,
- b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi,
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang,
- d. Meningkatkan stabilitas sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi, dan
- e. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

4. Karakteristik dan Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Budaya Organisasi

Menurut Robbins sebagaimana dikutip Hendyat Sutopo, terdapat 10 karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi, yaitu:

a. Inisiatif individual

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu perlu dihargai oleh pimpinan dan anggota organisasi selama bertujuan untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

b. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

c. Arah

Arah adalah sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai kinerja. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

d. Integrasi

Integrasi adalah sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong peningkatan kualitas dan kuantitas pekerjaan.

e. Dukungan dari manajemen

Dukungan dari manajemen adalah sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta

dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap pegawai sangat membantu peningkatan kinerja suatu organisasi.

f. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan dalam suatu organisasi.

g. Identitas

Identitas adalah sejauh mana para pegawai dalam suatu organisasi dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

h. Sistem imbalan

Sistem imbalan adalah sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan senioritas atau pilih kasih.

i. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat atau kritik merupakan fenomena yang sering terjadi namun dapat dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

j. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan sendiri.⁷³

Sementara menurut O'Reilly dan Jehn ada tujuh karakteristik yang menjadi inti dari suatu budaya organisasi, yaitu:

- a. *Innovation and risk taking*, yakni derajat sejauh mana pekerja didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko,

⁷³ Hendyat Sutopo, *Perilaku Organisasi, Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2006, hlm. 130.

- b. *Attention to detail*, yakni derajat sejauh mana para pekerja diharapkan menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail;
- c. *Outcome orientation*, yakni sejauh mana pimpinan berfokus pada hasil bukan pada teknis dari proses yang dipakai untuk menjadi hasil;
- d. *People orientation*, yakni sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang dalam model perilaku di atas menjadi inti dari suatu budaya organisasi;
- e. *Team orientation*, yakni sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan atas dasar tim kerja daripada individu;
- f. *Aggressiveness*, yakni sejauh mana orang-orang bersifat agresif dan kompetitif bukan santai-santai;
- g. *Stability*, yakni sejauh mana aktivitas organisasi menekankan pemeliharaan status quo, sebagai kontras dari pertumbuhan.⁷⁴

Menurut Muchlas untuk menilai kuat atau lemahnya kultur organisasi dengan memperhatikan beberapa karakteristik yaitu:

- a. Kebersamaan

Kebersamaan dapat ditunjukkan dengan besarnya derajat kebersamaan yang dimiliki oleh para anggota organisasi tentang nilai-nilai inti. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh faktor orientasi dan penghargaan. Supaya orang-orang tersebut mau berbagi nilai-nilai kultural yang sama, mereka harus mengetahui apakah nilai-nilai inti. Banyak organisasi memulai proses ini dengan program orientasi. Para pegawai baru diberitahu tentang filosofi organisasi dan cara untuk mengoperasikannya. Orientasi ini berlanjut dalam pekerjaan manakala atasan dan teman sekerja mereka berbagi nilai-nilai ini melalui kebiasaan-kebiasaan, kata-kata, contoh-contoh atau kerja sehari-hari.

Kebersamaan juga dapat dilihat dari keteraturan perilaku anggota-anggota organisasi yang dapat diamati. Selain itu kebersamaan juga dipengaruhi oleh penghargaan. Organisasi-organisasi memberikan promosi, pangkat atau jabatan, pengakuan dan bentuk-bentuk penghargaan yang lain kepada mereka yang setia dengan nilai-nilai ini.

⁷⁴ *Ibid*, hlm. 131.

b. Peran pemimpin

Pemimpin yang kuat adalah seorang pemimpin yang dapat menetapkan arah organisasi yang dipimpinnya, artinya dapat melahirkan perubahan untuk mencapai tujuan organisasi, mengarahkan orang-orang untuk menciptakan kesatuan tindakan, dan juga dapat memotivasi dan memberi inspirasi kepada bawahannya. Sehingga tercipta budaya yang terbuka dalam organisasi.

c. Intensitas

Derajat intensitas di sini adalah hasil dari struktur penghargaan. Ketika para karyawan menyadari bahwa mereka akan diberi penghargaan untuk melakukan sesuatu dengan cara yang ditetapkan organisasi, keinginan mereka untuk melakukannya dengan cara tersebut meningkat. Sebaliknya ketika mereka tidak diberi penghargaan atau merasa lebih menguntungkan kalau tidak mengerjakan sesuatu dengan cara yang ditetapkan organisasi, komitmen mereka terhadap nilai-nilai inti akan menghilang. Meskipun pengakuan dan penghargaan-penghargaan finansial lainnya juga termasuk penting, uang ternyata masih memegang peranan penting.⁷⁵

5. Pengembangan Budaya Organisasi di Madrasah

Secara umum, penerapan budaya organisasi di madrasah tidak jauh berbeda dengan penerapan budaya organisasi di lembaga lain atau perusahaan. Perbedaannya barangkali hanya terletak pada jenis nilai yang dominan dan karakteristik dari pendukungnya. Nilai-nilai yang dikembangkan di madrasah, tentu harus memperhatikan keberadaan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan, dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada peserta didik. Sebagaimana dinyatakan oleh Larry Lashway yang dikutip Sumadi : "*schools are moral institutions, designed to promote social norm,...*"⁷⁶

‘Budaya organisasi di madrasah yang meliputi elemen-elemen jadwal, kurikulum, demografik dan kebijakan-kebijakan sebagai interaksi

⁷⁵ Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2012, hlm. 534.

⁷⁶ Sumadi Suryabrata, *Psikologi Kepribadian*, Rajawali, Jakarta, 2000, hlm. 57.

sosial yang terjadi dalam struktur dikembangkan agar memperlihatkan pandangan dan perasaan madrasah seperti bersahabat, elit, kompetitif, inklusif dan lain lain. Sebagaimana diungkapkan Raywid :

*A school's culture includes the obvious elements of schedules, curriculum, demographics, and policies, as well as the social nteractions that occur within those structures and give a school its look and feel as "friendly", "elite", "competitive", "inclusive", and so on.*⁷⁷

D. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kata kinerja berasal dari kata *performance*. Menurut Ruky sebagaimana dikutip Supardi : kata "*performance*" memberikan tiga arti, yaitu : (1) "prestasi" seperti dalam konteks atau kalimat "*high performance car*", atau "mobil yang sangat cepat"; (2) "pertunjukan" seperti dalam konteks atau kalimat "*Folk dance performance*" atau "pertunjukan tari-tarian rakyat"; (3) "pelaksanaan tugas" seperti dalam konteks atau kalimat "*in performing his/her duties*".⁷⁸

Pengertian kinerja sering disamakan dengan prestasi kerja, karena ada persamaan antara keduanya. Prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang dalam periode tertentu dalam memenuhi target/sasaran, standar, kriteria yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama atau kemungkinan-kemungkinan lain dalam suatu rencana tertentu. Sebagaimana dinyatakan oleh Simamora, kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya.⁷⁹

Anwar Prabu Mangkunegara mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai

⁷⁷ Cepi Triatna, *Perilaku Organisasi*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2015, hlm. 174.

⁷⁸ Supardi, *Op. Cit.*, hlm. 45.

⁷⁹ Bilson Simamora, *Penilaian Kinerja dalam Manajemen Perusahaan*, Gramedia Pustaka, Jakarta, 2003, hlm. 45.

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.⁸⁰

Menurut Ivor K. Davies manusia mempunyai empat fungsi umum yang merupakan ciri pekerja seorang guru, yaitu:

- a. Merencanakan, yaitu pekerjaan guru menyusun tujuan belajar,
- b. Mengorganisasikan, yaitu pekerjaan guru untuk mengatur dan menghubungkan sumber-sumber belajar sehingga dapat mewujudkan tujuan belajar dengan cara yang paling efektif, efisien, dan ekonomis,
- c. Memimpin, yaitu pekerjaan guru untuk memotivasi, mendorong, dan menstimulasi murid-muridnya sehingga mereka siap mewujudkan tujuan belajar,
- d. Mengawasi, yaitu pekerjaan guru untuk menentukan apakah fungsinya dalam mengorganisasikan dan memimpin di atas telah berhasil dalam mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan atau belum berhasil. Jika tujuan belum dapat diwujudkan, maka guru harus mengubah tujuan.⁸¹

2. Kriteria Kinerja Guru

Sebagaimana disebutkan dalam pengertian kinerja bahwa kinerja guru adalah kemampuan seorang guru untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kemampuan yang harus dimiliki guru telah disebutkan dalam peraturan pemerintah RI no 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 yang berbunyi:

Kompetensi guru sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:

- a. Kompetensi paedagogik,

⁸⁰ AA. Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. Cit.*, hlm. 67.

⁸¹ Ivor K. Davies, *Pengelolaan Belajar*, Terj. Sudarsono Sudirdjo, Rajawali Pers, Jakarta, 1987, hlm. 35.

- b. Kompetensi kepribadian,
- c. Kompetensi professional,
- d. Kompetensi sosial.⁸²
- a. Kompetensi paedagogik

Kompetensi paedagogik adalah kemampuan guru dalam mengajar, dalam Peraturan Pemerintah RI no 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan kemampuan ini meliputi “kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.”⁸³

Suryo Subroto mengatakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah “kesanggupan atau kecakapan para guru dalam menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan peserta didik yang mencakup segi kognitif, afektif, dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar tercapai tujuan pengajaran.”⁸⁴

- b. Kompetensi kepribadian

Menurut Moh. Uzer Usman kemampuan kepribadian guru meliputi hal-hal berikut:

- 1) Mengembangkan kepribadian,
- 2) Berinteraksi dan berkomunikasi,
- 3) Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan,

⁸² Peraturan Pemerintah RI no 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

⁸³ *Ibid.*

⁸⁴ Suryo Subroto, *Proses Belajar Mengajar*, Rineka Cipta, Jakarta, 2001, hlm. 19.

- 4) Melaksanakan administrasi madrasah,
- 5) Melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran.⁸⁵

c. Kompetensi profesional

Guru merupakan suatu profesi yang tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang, karena profesi ini memerlukan suatu keahlian khusus. Profesi guru memiliki prinsip yang dijelaskan dalam Undang-Undang Guru dan Dosen no 14 Tahun 2005 sebagai berikut:

- 1) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;
- 2) Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
- 3) Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas;
- 4) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
- 5) Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;
- 6) Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
- 7) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;
- 8) Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan; dan
- 9) Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.⁸⁶

⁸⁵ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2003, hlm. 16.

d. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan guru dalam menghadapi orang lain. Dalam Peraturan Pemerintah RI no 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, dan masyarakat sekitar.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Anwar P. Mangkunegara, terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu:

a. Faktor Individu

Individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi rohani dan jasmani. Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi rohani dan jasmani tersebut maka individu memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik merupakan modal utama individu untuk dapat mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

⁸⁶ Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen hlm.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Mangkunegara, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu:

- 1) Kemampuan mereka,
- 2) Motivasi.
- 3) Dukungan yang diterima.
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.
- 5) Hubungan mereka dengan organisasi.⁸⁷

4. Indikator Kinerja Guru

Ada beberapa indikator kinerja guru yang terkait dengan peran guru dalam meningkatkan kemampuan dalam proses belajar mengajar. Indikator tersebut adalah:

a. Kemampuan merencanakan belajar mengajar.

Kemampuan ini meliputi:

- 1) Menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan;
- 2) Menyesuaikan analisa materi pelajaran;
- 3) Menyusun program semester;
- 4) Menyusun program atau pembelajaran.

b. Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar

Kemampuan ini meliputi:

- 1) Tahap pra instruksional;
- 2) Tahap instruksional;
- 3) Tahap evaluasi dan tindak lanjut.

c. Kemampuan mengevaluasi

Kemampuan ini meliputi:

- 1) Evaluasi normatif,
- 2) Evaluasi formatif,
- 3) Laporan hasil evaluasi

d. Pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.⁸⁸

⁸⁷ AA. Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. Cit.*, hlm. 72.

⁸⁸ Moh. Uzer Usman, *Op. Cit.*, hlm. 10.

Menurut John Miner ada 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

- a. kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan,
- b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan,
- c. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidak hadirannya, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja yang hilang,
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

E. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilaksanakan berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah, supervisi pengawas, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru, yang selanjutnya dipergunakan untuk acuan dalam penelitian ini, seperti pada tabel berikut:

Tabel II. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Populasi, Sampel dan Metodologi	Hasil Penelitian
1	Prajitno	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah, Supervisi dan partisipasi Komite Madrasah terhadap Kinerja Madrasah Menengah Pertama se-Kabupaten Grobogan	Populasi 249 orang Sampel 249 orang Metodologi Uji t dan Uji F	Gaya kepemimpinan kepala madrasah, supervisi dan partisipasi komite secara parsial dan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja
2	Bambang	Pengaruh	Populasi 240	Kepemimpinan

	Susanto	Kepemimpinan Kepala Madrasah, Supervisi dan Partisipasi Komite Madrasah Terhadap Kinerja Madrasah	orang Sampel 150 orang Metodologi Uji t dan Uji F	Kepala Madrasah, Supervisi dan Partisipasi Komite Madrasah secara parsial dan secara bersama-sama berpengaruh Terhadap Kinerja Madrasah
3	Ida Ayu Brahmasari	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteina Prima Tbk	Populasi 100 orang Sampel 100 orang Metodologi Uji t dan Uji F	Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi secara parsial dan secara bersama-sama berpengaruh terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteina Prima Tbk

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang terdahulu antara lain:

1. Pada penelitian ini variabel pengaruh yang digunakan adalah gaya kepemimpinan kepala madrasah, supervisi pengawas dan budaya organisasi.
2. Pada penelitian ini penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin.
3. Pada penelitian ini locusnya adalah MTs Negeri se-kabupaten Rembang.
4. Pada penelitian ini kinerja guru adalah guru MTs Negeri se-kabupaten Rembang.

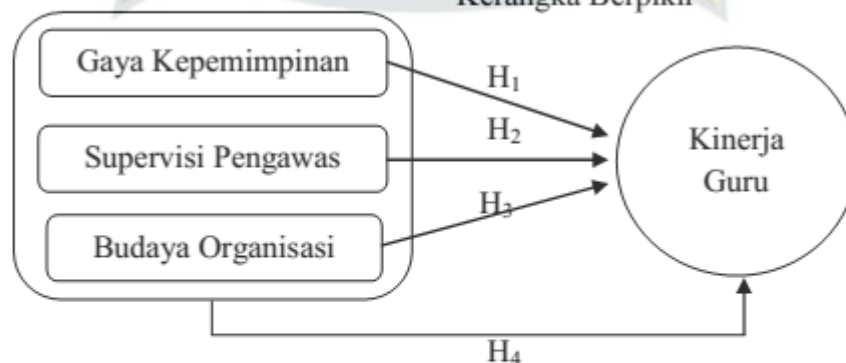
F. Kerangka Berpikir

Guru sebagai pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Agar dapat melaksanakan tugas-tugas tersebut guru harus dibekali dengan empat kompetensi dan kinerja yang baik. Kinerja guru yang mencakup kompetensi paedagogik, kepribadian, sosial dan profesional tidak muncul dan terjadi pada guru secara otomatis, tetapi ada banyak faktor yang mempengaruhinya, antara lain gaya kepemimpinan kepala madrasah, supervisi pengawas dan budaya organisasi.

Berdasarkan pemikiran tersebut, maka dapat digambarkan sebuah kerangka berpikir sebagai berikut:

Gambar II. 1

Kerangka Berpikir



G. Hipotesis

Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara dari suatu penelitian yang harus diuji kebenarannya dengan jalan riset, dengan demikian hipotesis berarti dugaan yang mungkin benar atau bisa salah.⁸⁹ Hipotesis juga merupakan sebuah kesimpulan, tetapi belum final, karena masih harus dibuktikan kebenarannya.⁹⁰ Jadi, hipotesis mempunyai peranan yang penting dalam membuktikan tujuan yang jelas dan tegas bagi penelitian, juga membantu dalam menentukan arah yang akan ditempuh dan menghindari dari ketidakterarahannya serta tidak bertujuannya suatu penelitian.

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru.
2. Supervisi pengawas berpengaruh terhadap kinerja guru.
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru.
4. Gaya kepemimpinan kepala madrasah, supervisi pengawas, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru.

⁸⁹ Kartoni Kartino, *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, Mandar Maju, Bandung, 1990, hlm. 78.

⁹⁰ Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Tarsito, Bandung, 1990, hlm. 68.