

## BAB II

### KERANGKA TEORI

#### A. Kerangka Berpikir Dan Hipotesis Penelitian

##### 1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

###### a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah faktor yang sangat penting dalam menentukan arah dan tujuan organisasi yang hendak dicapai.

Jeri H. Makawimbang mengatakan, bahwa :

Secara sederhana kepemimpinan memiliki definisi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Hal ini mengandung ma'na bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tunduk atau mengikuti semua keinginan seorang pemimpin.

Setiap manusia merupakan pemimpin, baik pemimpin akan dirinya sendiri maupun pemimpin akan masyarakat atau pemimpin suatu organisasi. Sikap kepemimpinan sudah ada di dalam diri manusia, namun banyak yang tidak menggunakan sikap kepemimpinan tersebut dengan baik ataupun manusia tersebut tidak menyadari akan <sup>1</sup>

Pendapat lain adalah yang dikemukakan oleh Hikmat

:

Bahwa pemimpin diartikan pula sebagai orang yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan suatu organisasi. Pemimpin juga dapat diartikan sebagai orang yang memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain untuk

---

<sup>1</sup> Jeri H. Makawimbang. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*. Bandung : Alfabeta. Hal. 6

melaksanakan tugas-tugas tertentu yang menjadi harapan dan tujuan sang pemimpin.<sup>2</sup>

Menurut pendapat Sudarwan Danim mengemukakan : Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>3</sup>

Selanjutnya Hikmat juga mengatakan :

Bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka bersedia dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela , penuh semangat, gembira serta merasa tidak terpaksa.<sup>4</sup>

Dalam bahasa Arab kata yang sering dihubungkan dengan kepemimpinan adalah Raa'in yang diambil dari hadits Nabi SAW. :

أَلَا كَلِمَ رَاعٍ وَكَلِمَ مَسْؤُولٍ عَنْ رَعِيَّتِهِ . .... ( أَخْرَجَهُ الْبُخَارِيُّ : ٢٠٠٤ )

Artinya: “Ketauhilah bahwa masing-masing kamu adalah pemimpin, dan masing-masing kamu akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya.”. Raa'in arti asalnya adalah gembala. Menurut Saefullah, Seorang pemimpin ibarat seorang penggembala yang harus membawa

---

<sup>2</sup> Hikmat. 2011. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia. Hal. 247

<sup>3</sup> Danim Sudarman . 2012 “*Kepemimpinan Pendidikan*” Bandung : Alfabeta. Hal. 6

<sup>4</sup> Ibid. Hal. 252

ternaknya ke padang rumput dan menjaganya agar tidak diserang serigala.<sup>5</sup>

Apa yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah untuk memberikan pengaruh kepada orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai wujud kerja sama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Menurut Dan Sudarwan Danim juga memberikan gambaran yang cukup luas dan mendalam tentang kepemimpinan, antara lain :

- a) Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b) Aktivitas pemimpin antara lain terjelma dalam bentuk memberi perintah, membimbing dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.
- c) Aktivitas pemimpin dapat dilukiskan sebagai seni (art) dan bukan ilmu (science) untuk mengkoordinasi dan memberikan arah kepada anggota kelompok dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.
- d) Memimpin adalah mengambil inisiatif dalam rangka situasi sosial (bukan perongan) untuk membuat prakarsa baru, menentukan prosedur, merancang perbuatan dan segenap kreatifitas lain, dan karena itu pulalah tujuan organisasi akan tercapai.

---

<sup>5</sup> Saefullah. 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia. Hal. 149

- e) Pimpinan selalu berada dalam situasi sosial, sebab kepemimpinan pada hakikatnya adalah hubungan antara individu dengan individu atau kelompok dengan individu atau kelompok lain. Individu atau kelompok tertentu disebut pimpinan dan individu atau kelompok lain disebut bawahan.
- f) Pimpinan tidak memisahkan diri dari kelompoknya. Pimpinan bekerja dengan orang lain, bekerja melalui orang lain, atau keduanya.<sup>6</sup>

Adapun pandangan kepemimpinan menurut menurut Yukl, seperti yang dikutip Husaini Usman dalam Makawimbang, terdapat beberapa definisi sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan adalah “perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama (shared goal)”.
- 2) Kepemimpinan adalah “pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui prospek komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu”.
- 3) Kepemimpinan adalah “pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi”.
- 4) Kepemimpinan adalah “peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, dan berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarah-pengarah rutin organisasi”.
- 5) Kepemimpinan adalah “proses mempengaruhi aktifitas-aktifitas sebuah kelompok yang diorganisir kearah pencapaian tujuan”.
- 6) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesungguhan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
- 7) Para pemimpin adalah mereka yang konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Loc.cit. Hal. 6-7

<sup>7</sup> Loc. Cit. Hal. 7

Berdasarkan yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah untuk memberikan pengaruh kepada orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai wujud kerja sama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

(1) Kepemimpinan dalam perspektif Islam.

Kepemimpinan dalam perspektif Islam disebut Khilifah :  
Sebagai mana Firman Allah SWT. dalam Q.S. Al-Baqoroh (2) : 30 :

وَإِذْ 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



“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-Baqoroh (2) : 30 )<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Mentri Agama RI. 1999. Al-Qur'an Dan Terjemahnya. Semarang. Al-Mubin. Hal. 13.

Menurut Imam Jalaluddin Al-Mahali dan Imam Jalaluddin As-Suyuti, dalam Tafsir Jalalain, menafsirkan ayat tersebut :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً<sup>ص</sup>

“Dan ingatlah, hai Muhammad - (Ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi) yang akan mewakili **Aku** dalam melaksanakan hukum-hukum atau peraturan-peraturan Ku padanya, yaitu Adam.<sup>9</sup>

Dalam Tafsir At-Tobari dalam Al-Qur’aanul Kariim Miracle Thereference, menjelaskan bahwa ayat tersebut diatas mengingatkan ni’mat-ni’mat Allah kepada manusi, di antaranya dinobatkannya Adam. a.s. sebagai kholifah di bumi. Maksud (Aku hendak menjadikan kholifah di bumi)<sup>10</sup>

Juga dalam Tasir Ibnu Katsir dijelaskan, ayat tersebut di atas bahwa setelah menyempurnakan langit dan bumi, Allah SWT. Kemudian mengamati manusia mejadi kholifah di muka bumi<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Imam Jalaluddin Al-Mahali dan Imam Jalaluddin As-Suyuti, 2013. *Tafsir Jalalain*, Bandung . Sinar Baru Algensindo. Hal. 16

<sup>10</sup> Kementrian Agama Syaamil, 2010. Al-Qur’aanul Kariim Miracle Thereference, Bandung. Sygma Ekamedia Arkanleema. Hal. 10

<sup>11</sup> Ibid. Hal. 10

Firman Allah SWT. Dalam Q.S. Al-An'am (6) : 165

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ  
فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ  
سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ

“Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. (Q.S. Al-An'am (6) : 165.)<sup>12</sup>

Kepemimpinan dalam perspektif Islam disebut juga *Ulil Amri* Q.S. An-Nisa (4) : 59.

Menurut Marno dan Trio Supriatno, kepala sekolah sebagai seorang pendidik, administrator, pemimpin dan supervisor, diharapkan dengan sendirinya dapat mengelola lembaga pendidikan kearah perkembangan yang lebih baik dan dapat menjanjikan masa depan.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Loc.cit. Hal. 217

<sup>13</sup> Marno dan Trio Supriatno, 2013. *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. PT. Bandung. Refika Aditama. Hal. 33

Firman Allah SWT. Suroh An-Nisa (4) : 59 :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى  
 الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۖ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ  
 وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ  
 خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”. (Q.S. An-Nisa : 59)<sup>14</sup>

Dan dalam Hadits Mukhtashor Shohih Muslim :

عن ابن عمر رضي الله عنهما, عن النبي صلى الله عليه وسلم , أنه قال : ألا كلكم راع وكلكم مسؤل عن رعيته , فالأمير الذي على الناس راع , وهو مسؤل عن رعيته , والرجل راع على أهل بيته , وهو مسؤل عنهم , والمرأة راعيتها على بيت بعلها وولده , وهي مسؤلة عنهم , والعبد راع على مال سيده , وهو مسؤل عنه رعيته , ألا فكلكم راع وكلكم مسؤل عن رعيته .  
 ( أخرجه البخاري : ٢٠٠٤ )

<sup>14</sup> Mentri Agama RI. 1999. Al-Qur’an Dan Terjemahnya. Semarang. Al-Mubin. Hal. 128.



Dari Ibnu Umar r.a. dari Nabi SAW. Bersabda, “Ketauhilah bahwa masing-masing kamu adalah pemimpin, dan masing-masing kamu akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya. Seorang penguasa adalah pemimpin dan dia akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya.. Seorang lelaki/suami adalah pemimpin keluarganya dan dia akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya. Seorang perempuan/istri adalah pemimpin rumah tangga suaminya dan anak-anaknya akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya. Seorang budak adalah pemimpin yang mengurus harta majikannya, dan dia akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya.”<sup>15</sup> (H.R. Bukhori, no. 2004. H. 709)

(2) Perinsip dasar kepemimpinan dalam Islam menurut Al-Qur’an, sebagai berikut :

#### 1. Beriman

Iman merupakan dasar keyakinan hidup sebagai motivasi agaknya selalu berbuat amal sholeh. Dan amal sholeh harus selalu dikaitkan dengan Ridlo Allah SWT. Sebagai mana dalam Firman Allah SWT. Dalam (Q.S. An-Nuur (24) : 55) :

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ  
لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ  
مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ

---

<sup>15</sup> Imam Al-Mundziri. 2003, *Hadits Mukhtashor Shohih Muslim*. Jakarta. Pustaka Amani. Hal. 709-710.

وَلِيُبَدِّلَنَّهُمْ مِّنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۚ يَعْبُدُونَنِي لَا  
 يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا ۚ وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ  
 هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾

“Dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh- sungguh akan menjadikan mereka berkuasa dimuka bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai- Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentausa. mereka tetap menyembahku- Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan aku. dan Barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, Maka mereka Itulah orang-orang yang fasik”.<sup>16</sup>

## 2. Beramal Sholeh

Beramal sholeh adalah cara positif untuk mengerjakan semua perbuatan baik, baik yang wajib maupun yang sunnah yang diperintahkan Allah SWT dan Rosulnya. Seorang pemimpin selalu menganjurkan orang lain untuk bekerja baik menyuruh berbuat yang ma’ruf dan mencegah perbuatan munkar, maka ia sendiri yang harus memberikan contoh untuk berbuat yang

<sup>16</sup> Loc.cit. Hal. 553

demikian selalu beramal sholeh. Sesuai dengan Firman Allah dalam (Q.S. An-Nahl (16) : 97) :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ  
فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ  
مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”.<sup>17</sup>

Ditekankan dalam ayat ini bahwa laki-laki dan perempuan dalam Islam mendapat pahala yang sama dan bahwa amal saleh harus disertai iman.

### 3. Musyawarah

(Q.S. Asy-Syuroo (42) : 38)

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلٰوةَ وَأَمْرُهُمْ  
شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.”

<sup>17</sup> Loc.cit. Hal. 417

(Q.S. Ali-Imron (3) : 159)

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا  
 أَلْقَبَ لَآنْفَضُوا<sup>ط</sup> مِّنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ  
 لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ<sup>ط</sup> فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ<sup>ج</sup>  
 إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”.<sup>18</sup>

Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya.

---

<sup>18</sup> Loc.cit. Hal. 128

## 4. Adil

(Q.S. An-Nisa (4) : 58)

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا  
حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا  
يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat. (Q.S. An-Nisa (4) : 58)

## 5. Bertanggung Jawab

(Q.S. Al-Haj (22) : 41)

الَّذِينَ إِذَا مَكَتْنَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا  
الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ  
عَلِيمٌ الْاُمُورِ ﴿٤١﴾

“ (yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.”  
(Q.S. Al-Haj (22) : 41)<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Loc.cit. Hal. 518

## **b. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Salah satu perubahan yang mendasar dalam organisasi pendidikan adalah sistem manajemen yang sentralistis diganti dengan sistem manajemen desentralistis melalui Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. Hal ini menuntut perubahan berbagai komponen dalam organisasi dan juga gaya kepemimpinan. Artinya, dalam situasi yang tidak menentu, penuh dengan perubahan dan ketidakpastian diperlukan keahlian manajerial yang baik, sekaligus dapat mengembangkan keahliannya dalam bidang kepemimpinan. Artinya, dalam situasi yang tidak menentu, penuh dengan perubahan dan ketidakpastian diperlukan keahlian manajerial yang baik, sekaligus dapat mengembangkan keahliannya dalam bidang kepemimpinan.

Menurut Aan Komariah dan Cegi Triatna, bahwa keahlian manajerial dengan kepemimpinan merupakan dua peran yang berbeda. Seorang manajer yang baik adalah seseorang yang mampu menangani kompleksitas organisasi, dia adalah ahli perencanaan strategik dan operasional yang jujur, mampu mengorganisasikan aktivitas organisasi secara terkoordinasi, dan mampu mengevaluasi secara releable dan valid. Sedangkan seorang pemimpin yang efektif mampu membangun motivasi staf, menentukan arah, menangani perubahan secara benar, dan menjadi katalisator yang mampu mewarnai sikap dan perilaku staf.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Komariah, Aan dan Triatna, Cegi, 2010. *Visionary Leadership*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 75

Setiap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai cara dan gaya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkahlaku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya.

Ada beberapa gaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin yaitu : (1) gaya kepemimpinan otoriter/ authoritarian, adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh, (2) gaya kepemimpinan demokratis/ democratic, adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada bawahan, (3) gaya kepemimpinan bebas/ laissez faire

### **(3) Gaya kepemimpinan otoriter/authoritarian**

Makawimbang mengemukakan bahwa :

Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Dengan egoismennya, pemimpin otokratik melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya dalam bentuk: (a) kecenderungan memperlakukan bawahan sama dengan alat lain dalam organisasi, (b) pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas, (c) pengabaian peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> H. Jerry Makawimbang, 2013. Supervisi Klinis. Bandung: Alfabeta. Hal. 31

Gaya kepemimpinan otoriter/authoritarian adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Menurut Rahmat, segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.<sup>22</sup>

Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia. Oleh karena itu gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Menurut Daryanto, Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah.<sup>23</sup> Muwahid Shulkhan mengemukakan, dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggotanya<sup>24</sup>. Baginya, pemimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok, pemimpin yang otokratis tidak menghendaki musyawarah, rapat hanyalah sebagai sarana untuk menyampaikan instruksi-instruksi, setiap perbedaan pendapat diantara para anggotanya

---

<sup>22</sup> Rohmat. 2013. *Pilar Peningkatan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Cipta Media Aksara. Hal. 61.

<sup>23</sup> Loc.cit. Hal. 36

<sup>24</sup> Muwahid Shulkhan. 2013. *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Yogyakarta: Sukses Offset. Hal. 37



diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin terhadap instruksi yang telah ditetapkan.

Muwahid Shulkhan menatakan, kepemimpinan otokrasi mempunyai tipe: (a) semua diterminasi “policy” dilakukan oleh pemimpin, (b) teknik-teknik dari langkah-langkah aktifitas ditentukan oleh pejabat satu persatu, hingga langkah-langkah mendatang senantiasa pasti, (c) pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota, (d) “dominator” cenderung bersikap pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggota, tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara aktif kecuali apabila ia memberi demonstrans.<sup>25</sup>

Dalam tindakan dan perbuatan, pemimpin tidak dapat diganggu gugat. Supervisi bagi pemimpin yang otokratis hanyalah berarti mengontrol, apakah segala perintah yang telah diberikan itu ditaati atau dijalankan dengan baik oleh para anggotanya, hal ini berarti bukan supervisi yang dilakukan tetapi sebagai inspeksi, yaitu mencari kesalahan dari para anggota. Jika ada anggota yang tidak taat akan diberi hukuman dan jika yang taat dan patuh akan diberi penghargaan bahkan dianak emaskan.

Muwahid Shulkhan menjelaskan bahwa :

Kepemimpinan otoriter mempunyai dampak negatif dalam kehidupan organisasi, anata lain : (a) anggota akan menjadi pengekor yang tidak mampu dan tidak mau berinisiatif, takut mengambil keputusan, dan mematikan kreatifitas, (b) kesediaan anggota dalam melaksanakan tugas didasari oleh perasaan takut dan tertekan, (c)

---

<sup>25</sup> loc.cit. Hal. 36

organisasi menjadi statis karena pemimpin tidak menyukai perubahan, perkembangan biasanya datang dari para anggota<sup>26</sup>.

Disamping kecenderungan negatifnya, gaya memerintah (otoriter) mempunyai tempat penting dalam perlengkapan pemimpin yang cerdas secara emosi, jika dipergunakan dengan penuh pertimbangan dan tepat. Gaya ini akan efektif harus didukung oleh tiga kompetensi kecerdasan emosional, yaitu pengaruh, pencapaian dan inisiatif. Dorongan untuk mencapai tujuan berarti kepala sekolah mengarahkan secara keras demi hasil yang lebih baik. Dalam gaya memerintah, inisiatif seringkali bukan hanya dalam bentuk mengambil kesempatan tetapi juga menggunakan nada “memerintah” yang tidak ragu-ragu. Inisiatif dari kepala sekolah juga berarti tidak menunggu situasi untuk menggerakkannya, tetapi mengambil langkah-langkah kuat untuk menyelesaikannya. Aspek terpenting dalam menerapkan gaya ini adalah pengendalian emosi diri. Menurut Goleman dalam Masaong, Hal ini memungkinkan kepala sekolah untuk tetap mengendalikan kemarahan dan ketidaksabarannya atau menggunakan kemarahannya dengan terencana dalam upaya mendapatkan perhatian segera dan

---

<sup>26</sup> Loc.cit. Hal. 36

menggerakkan staf supaya berubah atau mendapatkan hasil.<sup>27</sup>

#### **(4) Gaya kepemimpinan demokratis / democratic**

Kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Seorang pemimpin yang demokratis menyadari bahwa organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka tugas dan kegiatan yang harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang demokratik melihat bahwa dalam perbedaan sebagai kenyataan hidup, harus terjamin kebersamaan. Nilai yang dianutnya berangkat dari filsafat hidup yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia, memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi.

Jerry Makawimbang mengemukakan :

“Gaya kepemimpinan yang mengikutsertakan anggota bawahan dalam pengambilan keputusan dalam rangka menumbuhkan komitmen kerja untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/kelompok. Disamping itu

---

<sup>27</sup> Abd. Kadim Masaong. 2013. *Supervisi pembelajaran dan pengembangan kapasitas guru*. Bandung: Alfabeta.

diwujudkan juga sebagai perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana (ekskutif).”<sup>28</sup>

Juga Makawimbang mengatakan :

“Kepemimpinan dengan gaya demokratis dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing. Dengan demikian dalam pelaksanaan setiap keputusan tidak dirasakan sebagai kegiatan yang dipaksakan. Setiap anggota kelompok/organisasi merasa perlu aktif bukan untuk kepentingan sendiri atau beberapa orang tertentu, tetapi untuk kepentingan bersama”.<sup>29</sup>

Menurut Makawimbang menyatakan bahwa :

“Berdasarkan persepsi, nilai sikap dan perilaku, gaya kepemimpinan nilai, sikap dan perilaku, gaya kepemimpinannya biasanya mengejawantah dalam hal : a) Pandangan bahwa sumber daya dan dana yang tersedia bagi organisasi hanya dapat digunakan oleh manusia dalam organisasi untuk pencapaian tujuan dan sasarannya b) Selalu mengusahakan pendelegasian wewenang yang praktis dan realistik c) Bawahan dilibatkan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, d) Kesungguhan yang nyata dalam memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, sosial, ekonomi, dan individu dengan karakteristik dan jati diri yang khas, e) Pengakuan bawahan atas kepemimpinannya didasarkan pada pembuktian kemampuan memimpin organisasi dengan efektif”.<sup>30</sup>

Rivai dalam Rohmat mengemukakan dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak

---

<sup>28</sup> H. Jerry Makawimbang. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta. Hal. 22

<sup>29</sup> Loc.cit. hal. 23

<sup>30</sup> Loc.cit. Hal. 32

informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.<sup>31</sup> Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi.

Menurut Daryanto gaya kepemimpinan demokratis, diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/kelompok. Disamping itu diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana.<sup>32</sup>

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai indikator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah kelompoknya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama.

Muwahid Shulkhan mengatakan bahwa :

Dalam tindakan dan usaha-usahanya selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompok, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya. Kepemimpinan demokratis mempunyai tipe: (a) semua "*policies*" merupakan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin, (b) perspektif aktifitas dicapai selama diskusi berlangsung dilukiskan langkah-langkah umum ke arah tujuan kelompok, (c) para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah pada kelompok, (d) pemimpin

---

<sup>31</sup> Daryanto, M., 2010. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta. Hal. 61

<sup>32</sup> Loc.cit. Hal. 34

bersifat obyektif dalam pujian dan kritiknya dan ia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental, tanpa terlampau banyak melakukan pekerjaan tersebut.<sup>33</sup>

Seorang pemimpin yang demokratis menyadari bahwa organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka tugas dan kegiatan yang harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang demokratik melihat bahwa dalam perbedaan sebagai kenyataan hidup, harus terjamin kebersamaan. Nilai yang dianutnya berangkat dari filsafat hidup yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia, memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi.

Gaya kepemimpinan ini sangat baik jika kepala sekolah menginginkan persetujuan, membangun rasa hormat, dan membangun komitmen. Kepala sekolah yang memiliki visi yang kuat, gaya demokratis akan sangat bermanfaat untuk memancing ide-ide tentang cara terbaik menerapkan visi tersebut. Agar sesi umpan balik bermanfaat, kepala sekolah harus terbuka terhadap segala sesuatu walau berita itu buruk. Gaya demokratis juga memiliki kelemahan dan jika kepala sekolah terlalu mengandalkannya bisa saja rapat tiada akhir dan keputusan tetap samar.

---

<sup>33</sup> Loc.cit. Hal. 39

Masaong mengatakan bahwa :

Gaya demokratis juga memiliki kelemahan dan jika kepala sekolah terlalu mengandalkannya bisa saja rapat tiada akhir dan keputusan tetap samar. Masaong menjelaskan kepala sekolah yang menunda keputusan penting, dengan berharap mendapatkan hasil dari strategi kesepakatan, bisa memunculkan resiko terhadap organisasi.<sup>34</sup>

**(5) Gaya kepemimpinan bebas/ *laissez faire***

Pemimpin jenis ini, Rivai dalam Rohmat berpendapat hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.<sup>35</sup> Kepemimpinan bebas merupakan kebalikan dari tipe atau gaya kepemimpinan otoriter. Dilihat dari segi perilaku ternyata gaya kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*). Dalam prosesnya sebenarnya tidak dilaksanakan kepemimpinan dalam arti sebagai rangkaian kegiatan menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok/ organisasi dengan cara apapun juga. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol.

---

<sup>34</sup> Loc.cit. Hal. 175

<sup>35</sup> Loc.cit. Hal. 32

Menurut Daryanto mengemukakan :

Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil.<sup>36</sup>

Dalam kepemimpinan *laissez faire*, sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Ia sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggotanya. Pemberian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggotanya tanpa ada petunjuk atau saran dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang-siur, berserakan diantara anggota kelompok, dengan demikian mudah terjadi kekacauan. Muwahid Shulkhan mengemukakan, tingkat keberhasilan organisasi dengan kepemimpinan *laissez faire* ini disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya.<sup>37</sup>

Gaya kepemimpinan *laissez faire*, ini mempunyai kemiripan dengan gaya kepemimpinan afiliatif, yakni kepala sekolah dengan gaya ini menghargai perasaan stafnya, tidak terlalu menekankan pencapaian hasil dan tujuan tetapi lebih menekankan kebutuhan emosi pada

---

<sup>36</sup> Loc.cit. Hal. 36

<sup>37</sup> Loc.cit. Hal. 37



staf. Meskipun kurang efektif sebagai pembangkit motivasi langsung terhadap kinerja, gaya ini memiliki dampak yang luar biasa pada iklim emosi kelompok.

Masaong mengemukakan Gaya ini cocok untuk membangun resonansi pada semua situasi, terutama diterapkan ketika kepala sekolah berusaha meninggikan harmoni tim, meningkatkan moral, memperbaiki komunikasi, atau memperbaiki kepercayaan yang pernah putus.<sup>38</sup>

Seorang pemimpin yang *laissez faire* cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Nilai yang dianutnya biasanya bertolak dari filsafat hidup bahwa manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas, mempunyai kesetiaan, taat pada norma, bertanggung jawab. Bertitik tolak dari nilai tersebut, sikap pemimpin *laissez faire* biasanya permisif.

Makawimbang menjelaskan, bahwa :

Tipe kepemimpinan mempunyai ciri-ciri : (a) pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif, (b) pengambilan keputusan diserahkan kepada pejabat pimpinan yang lebih rendah, (c) status quo organisasional tidak terganggu, (d) pengembangan kemampuan berfikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada anggota organisasi, (e)

---

<sup>38</sup> Ibid. Hal. 74

intervensi pemimpin dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimal.<sup>39</sup>

Dengan demikian teori Gaya Kepemimpinan yang dipergunakan dalam alat analisis dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan *laissez faire* yang dikemukakan oleh Makawimbang tersebut di atas yang ciri-cirinya dapat disimpulkan sebagai berikut :

- (a) Pendelegasian wewenang sering dilakukan
- (b) Pengambilan keputusan melibatkan unsur pimpinan
- (c) organisasional berjalan lancar
- (d) pengembangan kreatifitas
- (e) pemimpin tidak intervensi

Menurut teori *path-goal* dalam Sudarwan Danim, ada empat gaya kepemimpinan.

- (a) *Kepemimpinan memberi petunjuk*. Pemimpin memberi petunjuk atau menjelaskan tujuan dan memberikan aturan-aturan dan peraturan khusus untuk membimbing bawahan untuk mencapai tujuan.
- (b) *Kepemimpinan yang mendukung*. Pemimpin menampilkan kepedulian pada pribadi bawahan. Termasuk bersikap ramah kepada bawahan dan peka terhadap kebutuhan mereka.
- (c) *Kepemimpinan berorientasi prestasi*. Pemimpin menekankan pada pencapaian tugas-tugas yang sulit dan pentingnya performa yang baik dan secara bersamaan menampilkan keyakinan bahwa bawahan akan berkinerja baik.
- (d) *Kepemimpinan partisipatif*. Pemimpin “berkonsultasi” dengan bawahan tentang pekerjaan, tugas tujuan, dan jalan untuk mencapai tujuan. Gaya

---

<sup>39</sup> Loc.cit. Hal. 33

kepemimpinan ini melibatkan berbagi informasi serta “kosultasi” dengan bawahan sebelum mengambil keputusan.<sup>40</sup>

Sebuah teori kepemimpinan yang berfokus pada kebutuhan bagi pemimpin untuk mendapat hadiah bergantung pada pencapaian tujuan dan untuk membantu anggota kelompok dalam pencapaian penghargaan dengan menjelaskan tujuan dan jalan untuk menghilangkan hambatan kinerja.

(6) *Action Centred leadership*

Model kepemimpinan tindakan terpusat ini dikembangkan oleh John Aldir. Aldir yang dikutip oleh Sudarman Danim bahwa :

“Bukan siapa Anda, tetapi apa yang Anda lakukan yang menetapkan Anda sebagai seorang pemimpin”. Seorang pemimpin perlu untuk menyeimbangkan kebutuhan tugas, tim dan individu. Pemimpin yang efektif melaksanakan fungsi dan menunjukkan perilaku yang bervariasi sesuai dengan tingkat kebutuhan situasi. Pemimpin menyeimbangkan sementara tiga lingkaran, sekaligus memastikan ikhtisar terbaik apa yang terjadi.

- (a) Perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas.
- i. Menjelaskan tujuan secara gamblang
  - ii. Menjelaskan prosedur secara tepat
  - iii. Memastikan ada bukti kemajuan
  - iv. Memastikan adanya penyimpanan
  - v. Memastikan terpenuhi tenggang waktu

---

<sup>40</sup> Danim Sudarman . 2012 “*Kepemimpinan Pendidikan*” Bandung : Alfabeta. Hal. 92

- (b) Perilaku kepemimpinan yang berorientasi tim.
  - i. Komitmen
  - ii. Keyakinan dan keterbukaan
  - iii. Sensitivitas tujuan
  - iv. Stabilitas
  - v. Kohesi
  - vi. Kesenangan
- (c) Perilaku kepemimpinan yang berorientasi perorangan.
  - i. Andil di dalam
  - ii. Membuat kontribusi
  - iii. Dihormati
  - iv. Menerima saran atau masukan
  - v. Merasa aman
  - vi. Tumbuh<sup>41</sup>

### c. Persyaratan Kepemimpinan Kepala Madrasah

Sebagai seseorang pemimpin, tentu saja diharapkan memiliki kelebihan-kelebihan daripada orang yang dipimpinnya. Oleh karena itu kepemimpinan kepala madrasah nantinya selalu berhadapan dengan orang lain dalam konteks sosial, maka ia harus memiliki persyaratan kepemimpinan kepribadian tertentu.

Persyaratan tersebut sebagaimana yang dikemukakan oleh Hadari Nawawi antara lain :

1. Memiliki kecerdasan atau intelegensi yang cukup baik
2. Percaya diri sendiri dan bersifat leadership
3. Cakap bergaul dan ramah tamah
4. Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat/kemauan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik
5. Organisatoris yang berpengaruh dan berwibawa
6. Memiliki keahlian atau keterampilan di dalam bidangnya.

---

<sup>41</sup> Sudarman Danim, 2012, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, Hal. 92 – 93

7. Suka menolong, memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana.
8. Memiliki keseimbangan /kestabilan emosional dan bersifat sabar
9. Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi
10. Berani mengambil keputusan dan bertanggungjawab
11. Jujur, rendah hati, sederhana dan dapat dipercaya
12. Bijaksana dan berlaku adil
13. Disiplin
14. Berpengetahuan dan berpandangan luas
15. Sehat jasmani dan rohani.<sup>42</sup>

Sedangkan menurut Burhanuddin seperti yang dikutip Hadari Nawawi, bahwa persyaratan kepribadian kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah :

1. *Personality*, yang mana melalui sifat-sifat kepribadian tersebut, seseorang dapat memperoleh pengakuan dari orang lain sekaligus menjadi penentu bagi kepemimpinannya.
2. *Purposes*, yaitu seorang Kepala Madrasah harus benar-benar memahami tujuan pendidikan itu sendiri secara jelas.
3. *Knowledge*, yaitu suatu kelompok akan menaruh kepercayaan pada sang pemimpin, apabila mereka menyadari bahwa otoritas kepemimpinannya dilengkapi dengan skop pengetahuan yang luas dan mampu memberikan keputusan yang mantap.
4. *Profesional skill*, yaitu Kepala Madrasah harus memiliki ketrampilan- ketrampilan profesional yang efektif dalam fungsi-fungsi administrasi pendidikan.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Nawawi, H. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Kompetitif. Yogyakarta: UGM Press. Halaman 24 – 27.

<sup>43</sup> Ibid Halaman 30.

Kepala madrasah harus memiliki beberapa persyaratan untuk menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi semakin efektif, antara lain :

1. Memiliki kesehatan jasmani dan ruhani yang baik
2. Berpegang teguh pada tujuan yang dicapai
3. Bersemangat
4. cakap di dalam memberikan bimbingan
5. cepat dan bijaksana di dalam mengambil keputusan
6. Jujur
7. cerdas
8. cakap di dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.<sup>44</sup>

Bila semua persyaratan kepribadian kepemimpinan kepala madrasah sebagaimana tersebut diatas dimiliki oleh seorang pemimpin, maka ia akan dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik. Oleh karena itu, setiap kepemimpinan kepala madrasah hendaknya berusaha memiliki sifat-sifat kepribadian tersebut.

#### **d. Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Kompetensi kepemimpinan dalam hal ini kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk dapat memimpin lembaga pendidikan atau untuk meningkatkan

---

<sup>44</sup> Syaikh, Ahmad. 2003. Pengaruh Persepsi Guru, Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Supervisi Pengawas Depag Terhadap Kompetensi Profesional Guru MTs Negeri di Kabupaten Pati. Tesis : Semarang Program Pasca Sarjana UNNES. Halaman 19

kualitas pendidikannya yang efektif dalam bingkai Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), seperti dikemukakan Mulyono yang dikutip Akhmad Syaikh berikut di bawah ini :

- a. Memiliki landasan dan wawasan pendidikan
  1. Memahami landasan pendidikan; filosofi, disiplin ilmu (ekonomi, psikologi, sosiologi, budaya, politik , agama), dan ilmiah.
  2. Memahami dan menghayati hakikat manusia, hakikat masyarakat, hakikat pendidikan, hakikat sekolah, hakikat guru, hakikat peserta didik dan hakikat proses belajar mengajar.
  3. Memahami aliran-aliran pendidikan
  4. Menerapkan pendekatan sistem dalam sekolah
  5. Memahami, menghayati, dan melaksanakan tujuan dan fungsi pendidikan nasional
  6. Memahami kebijakan, perencanaan, dan program pendidikan nasional, provinsi, kabupaten dan kota
  7. Memahami kebijakan, perencanaan, dan program pendidikan sesuai dengan jenjang pendidikan yang dipimpin (TK, SD, SLTP, SLTA).
  
- b. Memahami sekolah sebagai sistem.
  1. Menggunakan sistem sebagai pegangan cara berfikir, cara mengelola dan cara menganalisis Madrasah
  2. Mengidentifikasi dan mengembangkan jenis-jenis lingkup Madrasah
  3. Mengembangkan proses Madrasah (proses belajar mengajar, pengkoordinasian, pengambilan keputusan, pemberdayaan, pemotivasian, pemantauan, pemsupervisian, pengevaluasian dan pengakreditasi).
  2. Meningkatkan output Madrasah (kualitas, produktifitas, efisiensi, efektifitas, dan inovasi).
  3. Memahami dan menghayati standart pelayanan minimal (SPM)
  4. Melaksanakan SPM secara tepat.
  5. Memahami lingkungan Madrasah sebagai bagian dari

sistem madrasah yang bersifat terbuka.

- c. Memahami manajemen berbasis sekolah atau madrasah (MBS)
  1. Memahami dan menghayati hakikat otonomi pendidikan.
  2. Memahami dan menghayati hakikat pendidikan berbasis masyarakat (community based education).
  3. Memahami dan menghayati arti, tujuan dan karakteristik manajemen berbasis sekolah (school based management).
  4. Memahami kewenangan sekolah dalam kerangka otonomi pendidikan.
  5. Memahami, menghayati dan melaksanakan tahap-tahap implementasi manajemen berbasis sekolah.
  6. Mengevaluasi tingkat keberhasilan manajemen berbasis sekolah.
  
- d. Merencanakan pengembangan sekolah
  1. Mengidentifikasi dan menyusun profil sekolah.
  2. Mengembangkan Visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah.
  3. Mengidentifikasi fungsi-fungsi (komponen-komponen) sekolah yang diperlukan untuk mencapai setiap sasaran sekolah.
  4. Melakukan analisis SWOT terhadap setiap fungsi dan faktor-faktornya.
  5. Mengidentifikasi dan memilih alternatif-alternatif pemecahan setiap persoalan
  6. Menyusun rencana pengembangan sekolah
  7. Menyusun program, yaitu mengalokasikan sumber daya sekolah untuk merealisasikan rencana pengembangan sekolah.
  8. Menyusun langkah-langkah untuk merealisasikan rencana pengembangan sekolah.
  9. Membuat target pencapaian hasil untuk setiap program sesuai dengan waktu yang ditentukan (milestone).



- e. Mengelola kurikulum
  1. Memfasilitasi sekolah untuk membentuk dan memberdayakan tim pengembang kurikulum.
  2. Memberdayakan tenaga kependidikan sekolah agar mampu menyediakan dokumen-dokumen kurikulum.
  3. Memfasilitasi guru untuk mengembangkan standar kompetensi setiap mata pelajaran.
  4. Memfasilitasi guru untuk menyusun silabus setiap mata pelajaran.
  
- f. Mengelola tenaga kependidikan
  1. Mengidentifikasi karakteristik tenaga kependidikan yang efektif
  2. Merencanakan tenaga kependidikan sekolah (permintaan, persediaan, dan kesenjangan).
  3. Merekrut, menyeleksi, menempatkan, dan mengorientasikan tenaga kependidikan baru.
  4. Mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan.
  5. Memanfaatkan dan memelihara tenaga kependidikan.
  6. Menilai kinerja tenaga kependidikan
  7. Mengembangkan sistem pengupahan, rewart, dan punishment yang mampu menjamin kepastian dan keadilan.
  8. Melaksanakan dan mengembangkan sistem pembinaan karier.
  9. Memotivasi tenaga kependidikan.
  10. Membina hubungan kerja yang harmonis.
  
- g. Mengelola sarana dan prasarana
  1. Mengupayakan ketersediaan dan kesiapan sarana dan prasarana sekolah (laboratorium, perpustakaan, kelas, peralatan, perlengkapan, dan sebagainya)
  2. Mengelola program perawatan preventif, pemeliharaan, dan perbaikan sarana dan prasarana.
  3. Mengidentifikasi spesifikasi sarana prasarana sekolah
  4. Merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana sekolah.
  5. Memonitoring dan mengevaluasi sarana dan prasarana sekolah (madrasah)

h. Mengelola kesiswaan

1. Mengelola penerimaan siswa baru
2. Mengelola mengembangkan bakat, minat, kreativitas, dan kemampuan siswa.
3. Mengelola sistem bimbingan dan konseling yang sistematis.
4. Memelihara disiplin siswa.
5. Menyusun tata tertib sekolah.
6. Mengupayakan kesiapan belajar siswa (fisik, mental).

i. Memimpin sekolah (Madrasah)

1. Memahami teori-teori kepemimpinan
2. Memilih strategi yang tepat untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah (madrasah)
3. Memiliki power dan kesan positif untuk memengaruhi bawahan dan orang lain
4. Memiliki kemampuan (intelektual dan qalbu) sebagai *smart school principal* agar mampu memobilisasi sumber daya yang ada di lingkungannya.
5. Mengambil keputusan secara trampil (cepat, tepat, dan cekat)
6. Mendorong perubahan (inovasi) sekolah (madrasah)
7. Berkomunikasi secara lancar
8. Menggalang teamwork yang kompak, cerdas dan dinamis.
9. Mendorong kegiatan yang bersifat kreatif
10. Menciptakan sekolah sebagai organisasi belajar (learning organization).<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Syaikh, Ahmad. 2003. Pengaruh Persepsi Guru, Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Supervisi Pengawas Depag Terhadap Kompetensi Profesional Guru MTs Negeri di Kabupaten Pati. Tesis : Semarang Program Pasca Sarjana UNNES. Halaman 21 – 27.

### e. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, seseorang yang menduduki profesi sebagai pemimpin pendidikan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mewarnai pola kepemimpinannya.

- a. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan. hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang, dan pengalamannya akan memengaruhi pilihan akan gaya.
- b. Pengharapan dan perilaku atasan.
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan memengaruhi terhadap gaya kepemimpinan manager.
- d. Kebutuhan tugas ; setiap tugas bawahan juga akan memengaruhi gaya kepemimpinan
- e. Iklim dan kebijakan organisasi memengaruhi harapan dan perilaku bawahan
- f. Harapan dan perilaku rekan.<sup>46</sup>

Hal lain juga dikemukakan oleh Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, sebagaimana dikutip Akhmad Syaikh sebagai berikut :

- 1) Keahlian dan Pengetahuan yang dimiliki oleh pemimpin untuk menjalankan kepemimpinannya. Yang termasuk dalam hal ini adalah latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki, apakah sudah sesuai dengan tugas-tugas kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya; pengalaman kerja sebagai pemimpin, apakah sudah mendorong dia untuk berusaha memperbaiki dan mengembangkan kecakapan dan ketrampilan dalam kepemimpinannya .

---

<sup>46</sup> Ibid. Halaman 30.

Seorang dikatakan sebagai pemimpin yang ideal tidak akan merasa puas hanya dengan mengandalkan latar belakang pendidikan dan pengalamannya saja, tanpa selalu berusaha mengembangkan diri dengan menambah pengetahuan.

- 2) Jenis pekerjaan atau lembaga tempat memimpin melaksanakan tugas jabatannya.  
 Tiap organisasi atau lembaga yang tidak sejenis memiliki tujuan yang berbeda dan menuntut cara-cara pencapaian tujuan yang tidak sama. Seorang yang sedang memimpin anak buah dalam kapal yang sedang tenggelam, tidak akan sama dengan perilaku dan sikap seorang guru yang sedang memimpin diskusi dalam kelas. Oleh karena itu, tiap jenis lembaga memerlukan perilaku dan sikap kepemimpinan yang berbeda pula.
- 3) Sifat-sifat kepribadian pemimpin.  
 Secara psikologis, manusia mempunyai sifat, watak dan kepribadian yang berbeda-beda. Ada yang selalu dapat bersikap dan bertindak keras dan tegas, tetapi adapula yang lemah dan kurang berani. Dengan adanya perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh masing-masing pemimpin, meskipun beberapa dari mereka memiliki latar belakang pendidikan sama dan disertai tugas memimpin lembaga yang sejenis, tetapi karena adanya perbedaan kepribadian diantara mereka, maka akan timbul pula perilaku dan sikap yang berbeda dalam menjalankan kepemimpinannya.
- 4) Sifat-sifat kepribadian pengikut atau kelompok yang dipimpinya.  
 Perbedaan sifat-sifat individu dan sifat-sifat kelompok sebagai anak buah atau pengikut seorang pemimpin akan mempengaruhi bagaimana seyogyanya perilaku dan sikap pemimpin itu dalam menjalankan kepemimpinannya.  
 Tentang sifat-sifat kepengikutan, ada empat macam kepengikutan, yaitu:

1. Kepengikutan karena naluri dan nafsu.
2. Kepengikutan karena tradisi dan adat.
3. Kepengikutan karena agama dan budi nurani.
4. Kepengikutan karena peraturan hukum (Purwanto,1993).

Agar para anggota kelompok dapat mematuhi dan mentaati perintah serta menjalankan tugasnya dengan ikhlas dan sabar serta tidak merasa tertekan, maka sangat penting bagi seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya untuk mengetahui dan mempelajari sifat atau tipe kepengikutannya yang ada pada anggota kelompoknya.

5. Sanksi-sanksi yang ada di tangan pemimpin. Kekuatan-kekuatan yang ada dibelakang pemimpin menentukan sikap dan tingkah lakunya. Sikap atau reaksi anggota kelompok dari seorang pemimpin yang mempunyai wewenang penuh akan lain jika dibandingkan dengan seorang pemimpin yang kurang atau tidak berwenang. Seorang guru yang baru dibentuk sebagai pejabat pimpinan Madrasah akan bertindak dan berperilaku lain dengan seorang Kepala Madrasah yang telah resmi diangkat dengan surat keputusan dari atasan. Hal ini dapat dikatakan bahwa tinggi rendahnya tingkat kekuasaan dan atau perangkat perundang-undangan menentukan tinggi rendahnya kekuatan atau sanksi seorang pemimpin yang diangkat oleh penguasa atau berdasarkan perundangan tersebut.<sup>47</sup>

Kepemimpinannya sebagai Kepala Sekolah akan sangat berpengaruh bahkan menentukan kemajuan sekolah. Kepala sekolah dalam manajemen mempunyai peran yang utama yaitu meningkatkan kualitas

---

<sup>47</sup> Ibid. Halaman 38 – 41.

pembelajaran di sekolah. Sebagaimana dinyatakan oleh Nurhadi (2003) bahwa peran kunci utama seorang Kepala Sekolah untuk mendukung manajemen sekolah yang efektif adalah kemampuannya mengarahkan proses dan fokus pembelajaran.

Peran Kepala sekolah sebagai supervisor bertujuan membimbing guru, dilakukan dengan cara-cara atau usaha mempengaruhi para guru. Adapun cara-cara atau usaha yang dilakukan adalah :

1. Membimbing para guru, yaitu memberi perhatian penyusunan program pembelajaran, membentuk penyusunan program pembelajaran, memeriksa dan membetulkan program pembelajaran, dan mengesahkan program pembelajaran.
2. Mengarahkan para guru, yaitu mengingatkan dan mengarahkan penyusunan alat penilaian, dan mendorong semangat guru.
3. Mengubah yaitu, mengubah guru-guru yang malas menjadi rajin dan baik, mengubah siswa dari malas menjadi rajin dan baik.<sup>48</sup>

## **2. Kemampuan Supervisi Kepala Madrasah**

### **a. Pengertian kemampuan supervisi kepala madrasah**

Menurut Supardi mengemukakan bahwa :

Supervisi berasal dari bahasa Inggris “supervision” dan merupakan panduan dari dua perkataan yaitu “super” yang maksudnya atas dan “vision” artinya melihat atau mensupervisi. Maka supervisi dapat diartikan secara bebas sebagai melihat atau mensupervisi dari atas. Supervisi pendidikan maksudnya adalah melihat dan mengadakan supervisi terhadap jalannya proses pendidikan sekolah.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Ibid. Halaman 45.

<sup>49</sup> Supardi. 2013. *Kinerja guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. Hal. 75

Bordman yang di kutip Supardi berpendapat :

Supervisi pendidikan adalah : suatu usaha menstimulir, mengkondinir dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individual maupunb secara, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pembelajaran dengan demikian mereka dapat menstimulir dan membimbing pertumbuhan setiap murid, sehingga dengan demikian mereka mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat emokrasi modern.<sup>50</sup>

Konsep supervisi yang dirumuskan oleh Kimball Wiles menurut Sri Banun Muslim, adalah “*supervision is assistance in the development of a better teaching-learning situation*”.<sup>51</sup>

Rumusan ini mengisyaratkan bahwa layanan supervisi meliputi keseluruhan situasi belajar mengajar (*goal, material, techniques, method, teacher, student, and environment*) Situasi belajar mengajar inilah yang seharusnya diperbaiki dan ditingkatkan melalui layanan kegiatan supervisi. Dengan demikian layanan supervisi tersebut mencakup seluruh aspek dari penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di sekolah/madrasah. Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa supervisi adalah proses bimbingan dalam pendidikan yang bertujuan membantu pengembangan profesional guru dalam pengenalan mengajar melalui observasi dan analisis data secara obyektif, teliti, sebagai dasar untuk usaha merngubah perilaku mengajar guru. Pada posisi

---

<sup>50</sup> Ibid. . Hal. 75

<sup>51</sup> Muslim, Sri Banu. 2010. *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. Mataram: Alfabeta. Hal. 38

demikian, peneliti ingin melakukan pengkajian lebih mendalam tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dan kemampuan supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah, pengaruhnya terhadap kinerja para guru.

Sebagai aktivitas yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya, kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan dalam rangka pelaksanaan supervisi adalah sebagai berikut :

1. membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai sekolah lainnya dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
2. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan termasuk macam-macam media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran jalannya proses belajar mengajar yang baik.
3. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode baru dalam proses belajar mengajar yang lebih baik
4. Membina kerjasama yang baik dan harmonis antara guru, murid, dan pegawai sekolah lainnya

Berbagai pandangan dari para pakar diatas mengkristalisasikan substansi dari supervisi, yaitu upaya membantu dan melayani guru, melalui penciptaan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan kualitas pengetahuan, ketrampilan, sikap, kedisiplinan, serta pemenuhan kebutuhan dan berusaha untuk selalu meningkatkan diri dalam rangka



meningkatkan kualitas proses belajar mengajar sehingga mencapai keberhasilan pendidikan.

Secara lebih gamblang disebutkan dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang salah satunya memiliki fungsi supervisi yang kompetensinya adalah sebagai berikut :

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.  
([www.dikmenum.go.id](http://www.dikmenum.go.id))

Menurut Soewadji mengemukakan bahwa :

Teknik supervisi ada beberapa macam, yaitu : (1) observasi kelas (2) percakapan individu/kelompok, (3) saling berkunjung, (4) diskusi, (5) rapat guru, (6) kunjungan studi". Sahertian (2000:53) membedakan teknik supervisi menjadi dua yaitu teknik supervisi yang bersifat individual dan kelompok. Teknik supervisi yang bersifat individual ada tiga jenis yaitu: (1) kunjungan kelas, (2) observasi, (3) percakapan pribadi. Sedangkan teknik yang bersifat kelompok antara lain: rapat guru, diskusi kelompok, loka karya, seminar, simposium, dan sebagainya.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Soewadji, L. 2007. Kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya. Yogyakarta: Kanisius. Halaman 25 – 35.

### 1) **Supervisi Kunjungan Kelas**

Supervisi kunjungan kelas adalah bagian dari kegiatan kunjungan sekolah, karena dalam pengertian sama dengan supervisi kunjungan kelas”. Supervisi kunjungan kelas adalah salah satu teknik supervisi yang ditujukan langsung pada guru untuk perbaikan cara-cara mengajar, menggunakan alat peraga, kerjasama murid dalam kelas dan lain-lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas disimpulkan bahwa supervisi kunjungan kelas adalah menolong guru-guru dalam hal pemecahan kesulitan-kesulitan yang mereka hadapi. Dalam kunjungan kelas yang diutamakan adalah mempelajari sifat dan kualitas cara belajar anak dan bagaimana guru membimbing murid-muridnya. Karena sifatnya mempelajari dan mengadakan peninjauan kelas, maka sering disebut observasi kelas.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa supervisi kunjungan kelas pada hakekatnya adalah observasi di kelas dengan tujuan untuk menemukan kelemahan dan kelebihan guru mengajar sehingga dapat ditemukan permasalahan-permasalahan yang dijumpai guru untuk selanjutnya dibantu pemecahannya oleh supervisor secara demokratis.

Mengenai fungsi supervisi kunjungan kelas Sahertian menegaskan bahwa supervisi kunjungan kelas berfungsi sebagai alat untuk memajukan cara mengajar

dan cara belajar yang baru. Supervisi kunjungan kelas juga berfungsi untuk membantu pertumbuhan profesional baik bagi guru maupun supervisor karena memberi kesempatan untuk meneliti prinsip dan hal belajar mengajar itu sendiri.

Dapat disimpulkan bahwa fungsi supervisi kunjungan kelas adalah sebagai alat untuk mendorong guru agar meningkatkan cara mengajar dan cara belajar siswa. Supervisi kunjungan kelas dapat memberikan kesempatan guru untuk mengemukakan pengalamannya sekaligus sebagai usaha untuk memberikan rasa mampu pada guru-guru, karena dapat belajar dan memperoleh pengertian secara moral bagi pertumbuhan karir.

## 2) **Kunjungan Dengan Tanpa Memberitahu**

Supervisi tiba-tiba datang ke kelas tempat guru mengajar tanpa memberi tahu terlebih dahulu. Jenis supervisi ini ada segi positifnya dan ada segi negatifnya. Segi positifnya yaitu supervisor dapat mengetahui keadaan yang sesungguhnya, sehingga ia dapat menentukan sumbangan apakah yang diperlukan oleh guru tersebut. Suasana yang wajar ini juga akan berpengaruh terhadap suasana belajar anak secara wajar pula. Kemudian supervisor dapat pula melihat yang sebenarnya tanpa dibuat-buat. Hal seperti ini dapat membiasakan guru agar selalu mempersiapkan diri sebaik-baiknya. Sedangkan kelemahannya adalah guru menjadi

gugup, karena tiba-tiba didatangi, tentu timbul prasangka bahwa ia dinilai dan pasti hasilnya tidak memuaskan. Ada sebagian guru yang tidak senang, bila tiba-tiba dikunjungi tanpa pemberitahuan terlebih dahulu. Ini berarti supervisi hanya mencari kesalahan guru.

### **3) Kunjungan dengan Cara Memberitahu Terlebih Dahulu (Anannounced Visitation)**

Supervisi terlebih dahulu memberikan jadwal kunjungan yang telah direncanakan dan diberikan kepada tiap kelas yang akan dikunjungi. Jenis supervisi kunjungan kelas dengan diberitahukan lebih dahulu ini juga ada segi positif dan negatifnya. Segi positifnya adalah ada pembagian waktu merata bagi pelaksanaan supervisi terhadap semua guru yang memerlukannya. Dengan demikian akan tercapai efisiensi kerja dan meningkatkan proses belajar mengajar. Sedangkan segi negatifnya adalah ada kemungkinan pengurangan kesempatan bagi guru-guru yang lebih banyak membutuhkan supervisi. Keterbatasan waktu yang ditentukan itu menekan guru yang bersangkutan karena harus menunggu giliran berikutnya. Kecuali itu bagi supervisor kunjungan yang direncanakan ini sangat tepat dan ia punya konsep pengembangan yang kontinyu dan terencana. Para guru dapat mempersiapkan diri dengan sebaik-baiknya karena ia sadar bahwa kunjungan itu akan membantu apa yang diharakan guru. Kelemahannya

adalah guru dengan sengaja mempersiapkan diri, sehingga ada kemungkinan timbul hal-hal yang dibuat-buat dan kemungkinan berlebihan, sehingga gambaran yang diperoleh supervisor bukan merupakan hasil yang murni.

#### **4) Kunjungan Atas Undangan Guru (Visit Upon Invitation)**

Pada jenis supervisi ini guru dengan sengaja mengundang kepala sekolah untuk mengunjungi kelasnya. Jarang sekali terjadi ada seorang guru yang menginginkan kepala sekolahnya melihat/memperhatikan suasana pada waktu guru tersebut mengajar. Karena itu jenis supervisi ini lebih baik, karena guru secara sadar berupaya dan termotivasi untuk mempersiapkan diri dan membuka diri untuk memperoleh balikan dan pengalaman baru dalam hal perjumpaannya dengan kepala sekolah. Dengan demikian ada sifat keterbukaan dari guru dan guru merasa memiliki otonomi dalam jabatannya, aktualisasi kemampuannya terwujud sehingga guru selalu belajar untuk mengembangkan dirinya. Sikap dan dorongan untuk mengembangkan diri ini merupakan alat untuk mencapai proporsional, karena sudah dipersiapkan jauh sebelumnya.

Kelebihan dari jenis supervisi ini adalah supervisor akan lebih berpengalaman dalam berdialog dengan guru, sedangkan guru akan lebih mudah untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya, karena motivasi untuk belajar dari pengalaman dan bimbingan dari supervisi sudah begitu tinggi, maka supervisi dirasakan sebagai kebutuhan

mutlak dari seorang guru yang profesional. Kelemahannya adalah kemungkinan timbul sikap manipulasi, yaitu dengan dibuat-buat untuk menonjolkan diri. Padahal sewaktu-waktu bisa tidak berbuat seperti itu.

Dari uraian tentang pengertian, tujuan, fungsi, dan jenis-jenis supervisi kunjungan kelas yang masing-masing mempunyai kelebihan dan kelemahan, maka supervisi kunjungan kelas sangat dibutuhkan. Supervisi kunjungan kelas baik dengan pemberitahuan lebih dahulu maupun secara tiba-tiba atau mendadak tanpa memberitahu akan berjalan baik apabila sebelumnya dipersiapkan (direncanakan) terlebih dahulu dan dilaksanakan secara situasional.

Tujuan supervisi kunjungan kelas terlebih dahulu harus dirumuskan secara jelas. Rancangan yang berkaitan dengan kegiatan supervisi kunjungan kelas harus sudah disusun lebih dahulu oleh kepala sekolah terutama yang menyangkut situasi belajar mengajar. Primadona kegiatan guru adalah guru mengajar di kelas (dihadapan peserta didik), karena pada saat kegiatan proses belajar mengajar terjadi kegiatan interaksi aktif antara guru dengan murid dan sebaliknya antara murid dengan murid. Karena itu guru dituntut tidak hanya menguasai materi saja tetapi dituntut pula pandai mengajar sebagai ciri khas keprofesionalannya. Karena itu akan lebih baik bila kepala sekolah (supervisor) melakukan supervisi kunjungan kelas yang sebelumnya telah diprogramkan secara baik, yaitu minimal tiga kali

setahun (tiap cawu sekali) dari berbagai jenis supervisi kunjungan kelas.

Disamping itu guru jauh-jauh sebelumnya sudah tahu akan ada supervisi kunjungan kelas, lewat pemberitahuan secara tertulis (surat resmi) maupun lewat lisan (rapat guru) dari kepala sekolah, sehingga guru sadar bahwa pelaksanaan supervisi kunjungan kelas oleh kepala sekolah bertujuan tidak mencari kesalahan guru, akan tetapi memberi layanan dan bantuan kepada guru agar proses belajar mengajar berjalan baik.

Dapat disimpulkan bahwa kegiatan supervisi kepala sekolah adalah membantu dan melayani guru melalui penciptaan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan kualitas pengetahuan, ketrampilan, sikap, kedisiplinan, serta pemenuhan kebutuhan meliputi: (1) merencanakan supervisi, (2) merumuskan tujuan supervisi, (3) merumuskan prosedur supervisi, (4) menyusun format observasi, (5) berunding dan bekerjasama dengan guru, (6) mengamati guru mengajar, (7) menyimpulkan hasil supervisi, (8) mengkonfirmasi supervisi untuk keperluan mengambil langkah tindak lanjut.

#### **b. Prinsip-Prinsip Supervisi**

Agar supervisi pembelajaran dapat dilakukan dengan baik, perlu dipedomani prinsip-prinsip supervisi pembelajaran. Yang dimaksud dengan prinsip adalah sesuatu yang harus dipedomani dalam suatu aktivitas. Para pakar mengidentifikasi

prinsip-prinsip supervisi pembelajaran sesuai dengan sudut tinjau mereka.

Abd. Kadim Masaong mengemukakan bahwa pengawas/ kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi hendaknya senantiasa menerapkan prinsip-prinsip supervisi sebagai berikut :

(1) prinsip ilmiah (*scientific*) dengan unsur-unsur: (a) Sistematis, berarti dilaksanakan secara teratur, berencana kontinyu, (b) obyektif, artinya data yang di dapat berdasarkan pada observasi nyata, bukan tafsiran pribadi, (c) menggunakan alat (instrumen) yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar, (2) demokratis, menjunjung tinggi atas musyawarah, (3) kooperatif/kemitraan, seluruh staf dapat bekerja sama, mengembangkan usaha dalam “menciptakan” situasi pembelajaran dan suasana kerja yang lebih baik, (4) konstruktif dan kreatif, membina inisiatif staf/guru swerta mendorong untuk aktif menciptakan suasana agar setiap orang merasa aman dan dapat mengembangkan potensi-potensinya.<sup>53</sup>

### c. Tujuan Supervisi

Diantara komponen-komponen sistem pendidikan yang bersifat human resources, yang selama ini mendapatkan perhatian lebih banyak adalah tenaga guru. Dominannya perhatian pemerintah, dalam hal ini adalah Kementerian Pendidikan Nasional, terhadap guru sebenarnya didasarkan atas suatu anggapan, bahwa di tangan gurulah mutu pendidikan kita bergantung. Hal ini dapat dipahami dari

---

<sup>53</sup> Abd. Kadim Masaong. 2013. *Supervisi pembelajaran dan pengembangan kapasitas guru*. Bandung: Alfabeta. Hal. 9



kenyataan, tidak berdayanya sekolah-sekolah kita bila tidak ada guru. Guru dipandang sebagai faktor kunci karena ia yang berinteraksi secara langsung dengan muridnya dalam proses belajar mengajar di sekolah .

Menurut Ali Imron mengatakan bahwa perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) mengharuskan orang untuk belajar terus. Lebih-lebih guru yang mempunyai tugas mendidik dan mengajar. Sedikit saja lengah dalam belajar akan ketinggalan dengan perkembangan, termasuk siswa yang diajar. Oleh karena itu, kemampuan mengajar guru harus senantiasa ditingkatkan, antara lain melalui supervisi pembelajaran. Ali Imron juga mengemukakan bahwa supervisi pembelajaran bertujuan sebagai berikut :

(1) memperbaiki proses belajar mengajar, (2) perbaikan tersebut dilaksanakan melalui supervisi, (3) yang melakukan supervisi adalah supervisor, (4) sasaran supervisi tersebut adalah guru atau orang lain yang ada kaitannya atau dalam rangka memberikan layanan supervisi kepada guru, (5) secara jangka panjang maksud supervisi tersebut adalah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan pendidikan. Tujuan supervisi pembelajaran adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan proses hasil belajar melalui pemberian bantuan yang terutama bercorak layanan profesional kepada guru. Jika proses belajar meningkat, maka hasil belajar diharapkan juga meningkat. Dengan demikian, rangkaian usaha supervisi akan memperlancar pencapaian tujuan kegiatan belajar mengajar.<sup>54</sup>

Adapun tujuan supervisi adalah terbentuknya proses belajar mengajar, yang di dalamnya melibatkan guru dan siswa,

---

<sup>54</sup> Imron, Ali,. 2011. *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 1-2.

melalui serangkaian tindakan, bimbingan dan arahan. Terbaiknya proses belajar mengajar yang pencapaiannya anata lain melalui peningkatan kemampuan profesional, guru tersebut diharapkan memberikan kontribusi bagi peningkatan mutu pendidikan.<sup>55</sup>

Abd. Kadim Masaong mengemukakan bahwa tujuan utama supervisi pembelajaran adalah :

(1) membimbing dan memfasilitasi guru mengembangkan kompetensi profesinya, (2) memberi motivasi guru agar menjalankan tugasnya secara efektif, (3) membantu guru mengelola kurikulum dan pembelajaran berbasis KTSP secara efektif, (4) membantu guru membina peserta didik agar potensinya berkembang secara optimal.<sup>56</sup>

#### **d. Model-Model Supervisi**

Model-model Supervisi merupakan alternatif kepada supervisor dan guru yang disupervisi untuk mengatasi masalah yang timbul. Model supervisi pembelajaran adalah sangat perlu untuk melakukan pengendalian, arahan, observasi dan menilai apa yang berlaku dalam kelas.

Menurut Supardi, mengemukakan beberapa model supervisi yang meliputi : Model Supervisi Pengembangan, Model Jendela Johari, Supervisi berbeda (*Differentiated Supervision*), Supervisi bersama (*Collaborative Supervision*), Supervisi inkuiri (*Action Research*) dan Supervisi klinik.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Loc.cit. 24

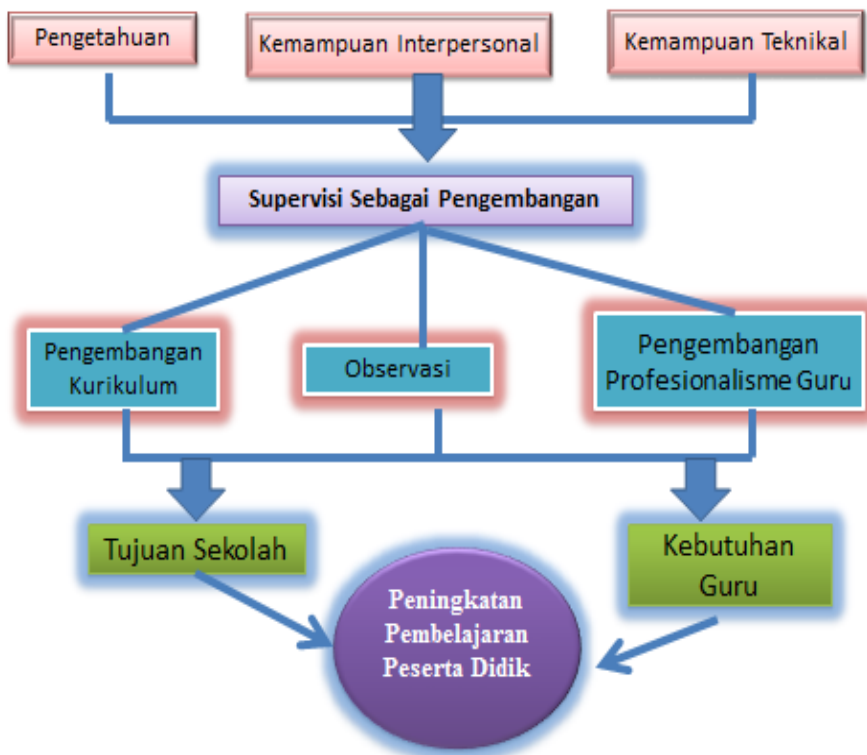
<sup>56</sup> Loc.cit. 47

<sup>57</sup> Supardi. 2013. *Kinerja guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. Hal. 89 – 90.

### 1) Model Supervisi Pengembangan

Model Supervisi Pengembangan, dapat dilihat pada Gambar

2.1. berikut di bawah ini :



Gambar 2.1. Model Supervisi Pengembangan.<sup>58</sup>

Berdasarkan gambar Model Supervisi Pengembangan menurut Supardi di atas dapat disimpulkan bahwa model-model supervisi terdapat model supervisi pengembangan, meliputi :

<sup>58</sup> Ibid. Hal. 90.

- a) Pengembangan kurikulum. Pendidikan adalah suatu bidang yang dinamis, maka kurikulum perlu mengalami perubahan sejajar dengan perkembangan zaman. Pengembangan kurikulum melibatkan aktivitas-aktivitas dan usaha-usaha untuk meningkatkan keberhasilan pelaksanaan program kurikulum yang dijalankan melalui pembelajaran guru di sekolah.
- b) Observasi, merupakan supervisi pembelajaran yang diaplikasikan di sekolah. Supervisi bertujuan untuk meningkatkan prestasi pembelajaran guru di kelas dan di luar kelas;
- c) Pengembangan profesional guru. Untuk meningkatkan taraf profesional di kalangan guru-guru, perlu diberi pembekalan dengan pendekatan dan teori-teori baru tentang pembelajaran.

Selanjutnya supervisi pengembangan proses pengajaran, seorang pengawas atau kepala madrasah bisa membantu guru mengembangkan kemampuan dalam memahami pengajaran, mengembangkan keterampilan mengajarnya, dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu. Teknik-teknik tersebut bukan saja bersifat individual, melainkan juga bersifat kelompok. Oleh karena itu dalam supervisi pengajaran, pengawas atau kepala madrasah bisa mendorong guru menerapkan kemampuannya.

## 2) Model Jendela Johari



**Gambar 2.2. Model Jendela Johari<sup>59</sup>**

Berdasarkan gambar Supervisi Model Jendela Johari menurut Supardi di atas dapat disimpulkan bahwa melaksanakan kegiatan supervisi agar berjalan efektif ibarat melaksanakan komunikasi yang efektif maka harus ada saling sepemahaman akan diri pribadi masing-masing antara supervisor (sebagai komunikator) dengan guru (sebagai komunikan).

## 3) Supervisi klinik

Supardi mengemukakan, pendekatan supervisi klinik, merupakan observasi yang bermaksud untuk memperbaiki pembelajaran guru secara berkesinambungan dan bertahap.

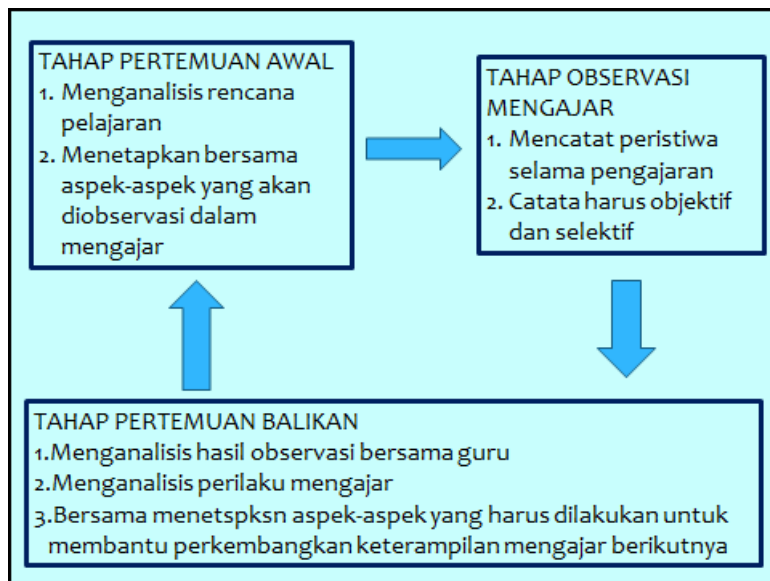
<sup>59</sup> Ibid. Hal. 93-95

Supervisi klinik memerlukan supervisor masuk untuk mengobservasi guru di dalam kelas.

Pendapat Jerry M. Makawimbang berkaitan dengan supervisi klinis ini adalah:

Supervisi klinis adalah supervisi yang difokuskan pada perbaikan pembelajaran melalui siklus yang sistematis mulai dari tahap perencanaan, pengamatan dan analisis yang intensif terhadap pembelajarannya dengan tujuan untuk memperbaiki proses pembelajaran.<sup>60</sup>

Selanjutnya Jerry M. Makwimbang menyimpulkan bahwa tahapan dari supervisi klinis seperti digambarkan dalam Gambar 2.3. berikut ini :



**Gambar 2.3. Tahapan Supervisi Klinis<sup>61</sup>**

<sup>60</sup> Makwimbang, Jerry M., 2013, Supervisi Klinis, Teori & Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan), Bandung, Alfabeta, Halaman 25.

<sup>61</sup> Loc.cit.39.

Berdasarkan uraian tentang Model Supervisi tersebut di atas maka Supervisi Klinik, tahapannya meliputi :

- a) Tahap Pertemuan Awal
  - (1) Menganalisis rencana pelajaran
  - (2) Menetapkan bersama aspek-aspek yang akan diobservasi dalam mengajar
- b) Tahap Observasi Mengajar
  - (1) Mencatat peristiwa selama pengajaran
  - (2) Catatan harus objektif dan selektif
- c) Tahap Pertemuan Balik
  - (1) Menganalisis hasil observasi bersama guru
  - (2) Menganalisis perilaku mengajar
  - (3) Bersama menetapkan aspek-aspek yang harus dilakukan untuk membantu perkembangan keterampilan mengajar berikutnya.

### **3. Kinerja Guru**

#### **a. Pengertian kinerja guru**

Istilah kinerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja. Kata kinerja sering digunakan secara silih berganti dengan istilah performans atau unjuk kerja. Istilah kinerja selalu dikaitkan dengan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan pekerjaan di dalam organisasi.

Menurut Ruky, dalam kutipan Supardi mengemukakan :

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.

Dilihat kata kinerja berasal dari kata *performance*.

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 taria-tarian rakyat"; (3) "pelaksanaan tugas" seperti dalam konteks atau kalimat "*in performing his/her duties*."

Dari pengertian di atas kinerja diartikan sebagai prestasi, menunjukkan suatu kegiatan atau perbuatan dan melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Pengertian kinerja sering diidentikkan dengan prestasi kerja. Karena ada persamaan antara kinerja dengan prestasi kerja.<sup>62</sup>

Akron mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan strategis, kepuasan pelanggan dan kontribusinya terhadap lingkungan strategis. Selama ini, keberhasilan suatu instansi pemerintah lebih ditekankan kepada daya (terutama anggaran) sebanyak-banyaknya walaupun hasilnya sangat mengecewakan, seharusnya keberhasilan suatu instansi pemerintah lebih dilihat dari kemampuan instansi tersebut, berdasarkan sumber daya yang dikelolanya. Apabila dicermati lebih mendalam, pada dasarnya seseorang bekerja, bukanlah

---

<sup>62</sup> Loc.cit. Hhal. 45



sekedar untuk memperoleh penghasilan bagi kepentingan diri dan keluarganya. Namun lebih dari itu terkait juga dengan kebutuhan status sosial, agar ia terpandang di mata masyarakat, sehingga kadang-kadang seseorang memilih pekerjaan yang oleh masyarakat dianggap terpandang atau bergengsi walaupun imbalannya lebih rendah daripada pekerjaan lain yang dipandang kurang bergengsi.<sup>63</sup>

Bekerja pada hakekatnya juga bukan hanya untuk kepentingan sendiri, tetapi sebenarnya juga memberi manfaat kepada pihak lain. Dari pengertian di atas kinerja diartikan sebagai prestasi, menunjukkan suatu kegiatan atau perbuatan dan melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Pengertian kinerja sering diidentikkan dengan prestasi kerja. Karena ada persamaan antara kinerja dengan prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan : hasil kerja seseorang dalam periode tertentu merupakan prestasi kerja, bila dibandingkan dengan target/sasaran, standar, kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama ataupun kemungkinan-kemungkinan lain dalam suatu rencana. Suprihanto dalam supardi.<sup>64</sup>

Supardi mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan

---

<sup>63</sup> Akdon. 2011. *Strategic management for educational management*. Bandung: Alfabeta. Hal. 166

<sup>64</sup> Supardi. 2013. *Kinerja guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. Hal. 45.

waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.<sup>65</sup>

Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja. Menurut Undang-undang Republik Indonesia No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen : “guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Dalam Undang-undang Republik Indonesia No.14 tahun 2005 dijelaskan bahwa: “guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen yaitu

---

<sup>65</sup> Loc.cit. Hal. 47.

merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

Kinerja Guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik siswa di luar kelas dengan sebaik-baiknya.

Lebih lanjut disebutkan bahwa: “guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kompetensi untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Peningkatan terhadap kinerja guru di madrasah perlu dilakukan baik oleh guru sendiri melalui motivasi yang dimilikinya maupun pihak kepala madrasah melalui pembinaan-pembinaan.

Istilah “kinerja” dalam tulisan ini dimaksudkan sebagai terjemahan dari kata *performance* (Bahasa Inggris). *Performance* didefinisikan “*Performance is defined as the record of out-comes produced on a specified job function or activity during a specified time period*” Bernardin dan Russel, dalam Supardi, mengemukakan, definisi itu bermakna kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dengan fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu pula.<sup>66</sup>

Momon Sudarma, merujuk pada uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja, baik dalam

---

<sup>66</sup> Supardi. 2013. *Kinerja guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. Hal. 53.

bentuk dokumen, maupun efek dari proses pembelajaran yang berkembang dalam diri peserta didik sebagai bagian dari proses belajar mengajar. Dalam pelaksanaannya, seorang guru memainkan peran dalam beberapa peran, yaitu sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, dan pelatih.<sup>67</sup>

#### **b. Tugas dan Fungsi Guru**

Pada suatu sekolah/madrasah, tugas dan tanggung jawab utama guru adalah melaksanakan kegiatan pembelajaran siswa. Kendati demikian, bukan berarti dia sama sekali lepas dengan kegiatan pelayanan bimbingan dan konseling. Peran dan kontribusi guru mata pelajaran tetap sangat diharapkan guna kepentingan efektifitas dan efisien pelayanan bimbingan dan konseling di sekolah/madrasah. Bahkan dalam batas-batas tertentu guru pun dapat bertindak sebagai konselor bagi siswanya.

Momon Sudarma mengemukakan, peningkatan kinerja guru dalam memberikan pelayanan pendidikan pada satuan pendidikan, ada empat tugas profesi guru yaitu :

1) Guru sebagai pendidik. Guru sebagai pendidik hendaknya memiliki ciri kemampuan pandai bergaul dengan peserta didik, bersifat sabar, memiliki sikap kasih sayang kepada siswa, bersikap periang (*joyful teaching & learning*), memberikan keteladanan dalam bersikap, berperilaku, dan bertutur kata (berbahasa), sesuai dengan tingkat perkembangan anak. 2) Sebagai pengajar Sebagai tenaga pengajar guru hendaknya dapat membuat perangkat program pengajaran, melaksanakan

---

<sup>67</sup> Momon Sudarma. 2013. *Profesi Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.135

kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar, melaksanakan analisis pekerjaan siswa, menyusun program perbaikan, membuat daftar nilai siswa, mengembangkan dan menumbuhkan kreativitas siswa, membuat catatan kemajuan belajar siswa 3) Sebagai pembimbing Guru yang berfungsi sebagai pembimbing diharapkan dapat memberikan layanan bimbingan kepada siswa agar anak mengenali dirinya (pribadinya), mengenali lingkungan dan masa depannya, memberikan bantuan kepada siswa yang mengalami hambabatan, memberikan pembinaan siswa yang mengalami kesulitan belajar, membuat catatan dan laporan tentang siswa yang dibimbing, serta kemajuan yang dicapai, 4) Guru sebagai pelatih Guru sebagai pelatih, yaitu memberikan latihan sehingga peserta didik memiliki kemampuan riil praktis, dan psikomotorik.<sup>68</sup>

Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia Pasal 39 ayat 3 dinyatakan bahwa pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah disebut guru. Sementara itu, tugas guru sebagaimana disebutkan dalam Pasal 39 ayat 2 adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini berarti bahwa selain mengajar atau proses pembelajaran, guru juga mempunyai tugas melaksanakan pembimbingan maupun pelatihan bahkan perlu melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sekitar.

---

<sup>68</sup> Momon Sudarma. 2013. Profesi Guru. Jakarta: Raja Grafindo Persada.136

Agar bisa mewujudkan tujuan pendidikan nasional seseorang dianggap mampu menjadi pendidik apabila memiliki kemampuan, yang 40 antara lain :

Menurut Idris dan Jamal dalam A. Fatah Yasin, terdiri dari :

(1) kemampuan dalam mengembangkan kepribadian; (2) menguasai bahan bidang studi dan mengelola program belajarmengajar; (3) mengelola kelas menggunakan media dan sumber belajar; (4) menguasai landasan kependidikan; (5) mengelola interaksi belajar mengajar; (6) menilai prestasi peserta didik; (7) mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan; (8) mengenal dan menyelenggarakan administrasi; (9) memahami prinsip-prinsip dan penafsiran hasil penelitian; (10) interaksi dengan sejawat dan masyarakat.<sup>69</sup>

Djamarah dalam A.Fatah Yasin, merinci lagi bahwa tugas dan tanggung jawab pendidik adalah sebagai :

(1) korektor, yaitu pendidik bisa membedakan mana nilai yang baik dan mana nilai yang buruk, koreksi yang dilakukan bersifat menyeluruh dari afektif sampai psikomotor, (2) inspirator, yaitu pendidik menjadi inspirator/ilham bagi kemajuan belajar siswa /mahasiswa, petunjuk bagaimana belajar yang baik, dan mengatasi permasalahan lainnya, (3) informator, yaitu pendidik harus dapat memberikan informasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, (4) organisator, yaitu pendidik harus mampu mengelola kegiatan akademik (belajar), (5) motivator, yaitu pendidik harus mampu mendorong peserta didik agar bergairah dan aktif belajar, (6) inisiator, yaitu pendidik menjadi pencetus ide-ide kemajuan dalam pendidikan dan pengajaran, (7) fasilitator, yaitu pendidik dapat memberikan fasilitas yang memungkinkan kemudahan kegiatan belajar, (8) pembimbing, yaitu pendidik harus mampu membimbing anak didik manusia dewasa suaila yang cakap, (9) demonstrator, yaitu jika diperlukan pendidik bisa mendemonstrasikan bahan pelajaran yang susah difahami,

---

(10) pengelola kelas, yaitu pendidik harus mampu mengelola kelas untuk menunjang interaksi edukatif, (11) mediator, yaitu pendidik menjadi media yang berfungsi sebagai alat komunikasi guna mengefektifkan proses interaktif edukatif, (12) supervisor, yaitu pendidik hendaknya dapat memperbaiki, dan menilai secara kritis terhadap proses pengajaran dan (12) evaluator, yaitu pendidik dituntut menjadi evaluator yang baik dan jujur.<sup>70</sup>

Rohmat menjelaskan:

Guru bakti nyata adalah sangat konkret. Guru pahlawan tanpa tanda jasa. Buktinya melakukan pembimbingan, pembinaan, keterdidikan tanpa pamrih tetapi mengedepankan Indonesia paripurna / totalitas / seutuhnya berlandaskan Pancasila. Penegasai ini lebih menjadi perhatian bagi semua guru dengan memperhatikan kode etik guru Indonesia.<sup>71</sup>

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pada bab IV pasal 10 ayat 1, kompetensi yang harus dimiliki oleh guru, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesi.

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi : (1) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (2) pemahaman terhadap peserta didik; (3) pengembangan kurikulum/silabus; (4) perancangan pembelajaran; (5) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik; (6) evaluasi hasil belajar; (7) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Kompetensi kepribadian yaitu kemampuan kepribadian yang: (1) mantap; (2) stabil; (3) dewasa; (4) arif dan bijaksana; (5) berwibawa; (6) berakhlak mulia; (7) menjadi teladan bagi

---

<sup>70</sup> A. Fatah Yasin, 2008. *Dimensi-dimensi Pendidikan Islam*. Malang: UIN Malang Press. Hal. 82-83.

<sup>71</sup> Rohmat. 2013. *Manajemen Kepemimpinan Kewirausahaan*. Yogyakarta: Cipta Media Aksara.. Hal. 86-87.

peserta didik dan masyarakat; (8) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (9) mengembangkan diri secara berkelanjutan.

Kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk: (1) berkomunikasi lisan dan tulisan; (2) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (3) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik; dan (4) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi : (1) konsep, struktur, dan metode keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (2) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah/madrasah; (3) hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; (4) penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (5) kompetensi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai budaya nasional.<sup>72</sup>

Kinerja guru dapat terlihat dari profesionalisme guru, sesuai yang tercantum dalam PP. 28. Tahun 1990, dalam Sri Banun Muslim, sebagai berikut, bahwa :

“Guru yang profesional diharapkan dapat melaksanakan tugasnya secara lebih baik. Tugas utama seorang guru adalah mengajar. Selanjutnya dalam Depdiknas, 1982. Untuk dapat melaksanakan tugas tersebut dengan baik, seorang guru sesungguhnya telah dibekali dengan sejumlah kompetensi, yakni kompetensi sosial, kompetensi personal, dan kompetensi profesional”

Selanjutnya untuk memahami kinerja guru dapat melihat dari pendapat Supardi sebagai berikut ini :

“Kinerja guru komponen-komponen secara sistemik meliputi : input, proses, dan output. Komponen-komponen yang mempengaruhi kinerja guru sebagai output di madrasah raw

---

<sup>72</sup> Momon Sudarma. 2013. *Profesi Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. Hal. 133



inputnya adalah guru berupa kemampuan, keterampilan, latar belakang dan demografis, persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motifasi, pendidikan, serta psikologis”.

Komponen proses adalah proses merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, membina hubungan, melaksanakan penilaian peserta didik. Melaksanakan remedial dan melaksanakan pengayaan akan membentuk kinerja guru berupa : kemampuan merencanakan pembelajaran, kemampuan melaksanakan pembelajaran, kemampuan membina hubungan dengan peserta didik, kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar, kemampuan melaksanakan remedial, serta kemampuan melaksanakan pengayaan.”

Kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh dimensi : (1) kemampuan menyusun rencana pembelajaran dengan indikator : (a) merencanakan pengelolaan pembelajaran, (b) merencanakan pengorganisasian bahan pelajaran, (c) merencanakan pengelolaan kelas, (d) merencanakan penilaian hasil belajar; (2) dimensi kemampuan melaksanakan pembelajaran dengan indikator : (a) memulai pembelajaran, (b) mengelola pembelajaran, (c) mengorganisasikan pembelajaran, (d) melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar, (e) mengakhiri pembelajaran; (3) dimensi kemampuan melaksanakan hubungan antar pribadi dengan indikator : (a) mengembangkan sikap positif peserta didik, (b) menampilkan kegairahan dalam pembelajaran, (c) mengelola interaksi perilaku dalam kelas ; (4) dimensi kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar dengan indikator : (a) merencanakan penilaian, (b) melaksanakan penilaian, (c) mengelola dan memeriksa hasil penilaian, (d) memanfaatkan hasil penilaian, (e) melaporkan hasil penilaian; (5) dimensi kemampuan melaksanakan program pengayaan dengan indikator : (a)

memberikan tugas, (b) memberikan bahan bacaan, (c) tugas membantu guru; dan (6) dimensi kemampuan melaksanakan program remedial dengan indikator; (a) memberikan bimbingan khusus, (b) penyederhanaan”.<sup>73</sup>

#### **4. Kemampuan Supervisi Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru**

Guru adalah salah satu komponen yang ada dalam lembaga pendidikan, baik itu sekolah ataupun madrasah. Kehadiran guru menjadi sangat penting dan memiliki posisi pada garda terdepan dalam suksesnya pelayanan pendidikan, peningkatan kualitas pelayanan dan pencapaian tujuan pendidikan. Oleh karenanya, perhatian terhadap profesi guru, kinerja guru, menjadi penting untuk dilakukan. Salah satu upaya mencermati profesi tenaga pendidik ini, yaitu dengan menggunakan perspektif budaya, khususnya dilihat dari aspek budaya kerja.

Menurut Momon Sudarma mengemukakan bahwa :

“kajian sosiologi, sekolah diposisikan sebagai sebuah organisasi sosial (pranata sosial), dan karena itu pula maka kinerja guru pun tidak bisa dilihat sekedar dari perilaku individu guru itu sendiri. Kinerja guru harus dilihat dan diposisikan dalam konteks kinerja organisasi pendidikan, lebih khususnya lagi kinerja organisasi sekolah. Dengan mendudukan persoalan kinerja guru pada konteks budaya organisasi pendidikan, maka akan dapat dilihat relasi kerja dan kinerja guru dengan aspek lainnya dalam maksud pencapaian tujuan pendidikan, baik ditingkat satuan pendidikan maupun pada tujuan pendidikan nasional.”<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Loc.cit. hal. 20-25

<sup>74</sup> Momon Sudarma. 2013. *Profesi Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. Hal. 103-104

Pengukuran kinerja merupakan proses yang dilakukan oleh lembaga dalam upaya untuk mengetahui tingkat capaian kinerja yang digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan pencapaian sasaran sesuai tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi lembaga. Proses pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui monitoring dan evaluasi (monev), evaluasi diri, atau kegiatan audit internal. Kegiatan monitoring dan evaluasi (monev) dilaksanakan untuk melaksanakan pengukuran terhadap pelaksanaan program. Kegiatan monev dilakukan dengan tujuan : (a) mengetahui tingkat efektivitas program; (b) mengetahui kesalahan/penyimpangan program sedini mungkin. Evaluasi diri dan uadit internal dapat dilaksanakan pada pelaksanaan program maupun pada pencapaian sasaran.

Sugeng Listyo Prabowo mengemukakan :

Pengukuran kinerja meliputi dua hal yaitu :

(a) pengukuran kinerja kegiatan yakni mengetahui tingkat capaian target dari masing-masing kelompok indikator dari kinerja kegiatan; (b) pengukuran pencapaian sasaran yakni mengetahui tingkat target dari masing-masing kelompok indikator dari kinerja.<sup>75</sup>

Kinerja (performance) merupakan aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan

---

<sup>75</sup> Sugeng Listyo Prabowo, 2008. *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*. Yogyakarta: Sukses Offset. Hal. 227-228

pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang serta menuntut adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh. Dengan demikian, munculnya kinerja seseorang merupakan akibat dari adanya suatu pekerjaan atau tugas yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan profesi dan *job description* individu yang bersangkutan. Sebutan guru dapat menunjukkan suatu profesi atau jabatan fungsional dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, atau seseorang yang menduduki dan melaksanakan tugas dalam bidang pendidikan dan pembelajaran. Supardi mengemukakan, Kepala Sekolah sebagai supervisor harus mampu mengadakan pengendalian terhadap guru dengan tujuan meningkatkan kemampuan profesi guru dan kualitas proses pembelajaran agar berlangsung secara efektif dan efisien. Peranan kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor merupakan salah satu peranan yang sangat penting dalam mengelola dan memajukan sekolah/madrasah. Supervisi juga penting dijalankan oleh kepala sekolah/madrasah karena dapat memberikan bantuan dan pertolongan kepada guru dan tenaga kependidikan di sekolah/madrasah untuk bersama-sama mewujudkan tujuan sekolah/madrasah dan tujuan pendidikan secara nasional.

Untuk dapat menjalankan supervisi dengan sukses kepala sekolah/madrasah dituntut memiliki berbagai persyaratan baik yang berhubungan dengan sifat-sifat pribadi sebagai seorang supervisor dan pemimpin maupun keterampilan-keterampilan sebagai seorang supervisor pendidikan yang baik pula. Diantara persyaratan pribadi supervisor adalah : (a) sehat jasmani dan rohani, (b) berkemauan, (c) mempunyai kegairahan kerja, (d) bersifat ramah, (e) jujur, (f) menguasai

teknik-teknik supervisi, (g) tegas, (h) cerdas, (i) terampil dalam mengajar, dan (j) percaya pada diri sendiri.<sup>76</sup>

Keterampilan atau skill dapat dikonotasikan sebagai sekumpulan pengetahuan dan keterampilan yang harus dikuasai. Ia dapat dipelajari, dideskripsikan dan diverifikasi (alfonso dalam Masaong, 2013:74).<sup>77</sup>

Abd. Kadim Masaong mengemukakan, keterampilan supervisor adalah sekumpulan pengetahuan/kemampuan yang harus dikuasai dalam melaksanakan pembinaan guru. Alfonso mengemukakan tiga jenis keterampilan supervisor, yaitu:

Keterampilan teknis, (*technical skill*) keterampilan manajerial (*managerial skill*) dan keterampilan manusiawi (*human skill*) ketiga jenis keterampilan tersebut memberikan kontribusi masing-masing sebanyak 50%, 20% dan 66 30%. Keterampilan teknis adalah keterampilan untuk menggunakan metode-metode dan teknik-teknik membimbing dan memfasilitasi guru mengembangkan kompetensinya. Keterampilan manajerial adalah keterampilan dalam pembuatan keputusan pembinaan dalam hubungannya dengan elemen-elemen instruksional dimana seorang pembina (supervisor) bekerja. Sedangkan yang dimaksud dengan keterampilan manusiawi adalah keterampilan untuk melakukan kerja sama dengan para guru dan aparat sekolah/madrasah lainnya dalam rangka melaksanakan pekerjaan secara efektif. Keterampilan manusiawi ini berkaitan erat dengan tugas pembina (supervisor) dalam kaitannya dengan kemampuan mempengaruhi orang lain, keterampilan memotivasi, kemampuan membentuk tim kerja dan kemampuan untuk meyakinkan guru agar menerima perubahan.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Supardi. 2013. *Kinerja guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. Hal. 101

<sup>77</sup> Abd. Kadim Masaong. 2013. *Supervisi pembelajaran dan pengembangan kapasitas guru*. Bandung: Alfabeta. Hal. 74

<sup>78</sup> Ibid.

Ali Imron mengemukakan :

Keterampilan teknis supervisi pembelajaran meliputi hal-hal sebagai berikut : (a) menetapkan kriteria untuk menyeleksi sumber-sumber pembelajaran, (b) mendayagunakan sistem kunjungan/ observasi kelas, (c) Mendayagunakan rapat supervisi pembelajaran, (d) merumuskan tujuan pembelajaran dengan baik, (e) mengaplikasi-kan hasil-hasil penelitian, (f) Mengembangkan langkah-langkah evaluasi, (g) Mendemonstrasikan keterampilan - keterampilan mengajar. Keterampilan manajerial meliputi hal-hal sebagai berikut: (a) mengenali ciri-ciri masyarakat, (b) mengakses kebutuhan-kebutuhan guru, (c) menerapkan prioritas pembelajaran, (d) menganalisis lingkungan pendidikan, (e) Memanfaatkan sistem perencanaan pendidikan, (f) memonitor dan mengontrol kegiatan guru, (g) melimpahkan tanggung jawab, (h) mengelola waktu, (i) mengalokasikan sumber-sumber pembelajaran, (j) mengurangi ketegangan-ketegangan guru, (k) mendokumentasikan kegiatan organisasi pembelajaran.

Ali Imron juga mengemukakan :

Keterampilan-keterampilan manusiawi meliputi hal-hal sebagai berikut: (a) merespons perbedaan individual guru, (b) mengenali kekuatan dan kelemahan guru, (c) mengklasifikasi nilai-nilai, (d) menspesifikasi persepsi, (e) membuat komitmen tentang tujuan yang disepakati, (f) menyelenggarakan diskusi kelompok, (g) mendengarkan, (h) melaksanakan pertemuan, (i) mengadakan interaksi secara bersama-sama, (j) mengadakan interaksi secara lugas tetapi tegas, (k) memecahkan konflik, (l) membangkitkan kerja sama, (m) menjadikan diri sebagai model atau contoh.<sup>79</sup>

Dari tiga jenis keterampilan yang disebutkan di atas, keterampilan teknislah yang paling banyak memberikan

---

<sup>79</sup> Imron, Ali., 2011. *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 94-95

kontribusi terhadap kesuksesan supervisor. Oleh karena itu, dalam sistem persekolahan di Indonesia, keterampilan-keterampilan supervisi pembelajaran diamanatkan untuk dilaksanakan adalah keterampilan teknis yang lazim juga dikenal dengan teknik-teknik supervisi pembelajaran.<sup>80</sup>

Fungsi kepala madrasah sebagai manajer menurut Wahjo Sumidjo adalah menduduki fungsi-fungsi manajemen. Fungsi kepala madrasah sebagai manajer identik dengan keharusan menjalankan berbagai fungsi yang ada dalam manajemen. Manajer sudah pasti melakukan berbagai aktifitas, sedangkan aktifitas kerja manajer sering dikategorikan menjadi fungsi-fungsi manajemen.

Saefullah menjelaskan mengenai fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

- (a) Planning, penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan, (b) Organizing, kerja sama antara dua orang atau lebih dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran, (c) leading, yang meliputi kegiatan: (1) mengambil keputusan; (2) mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan; (3) memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak; (4) memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan, (d) directing/commanding, merupakan kegiatan organisasi yang berhubungan dengan pembinaan dan pelaksanaan instruksional para pemegang jabatan dalam organisasi, (e) motivating, pemberian inspirasi, semangat, dan dorongan

---

<sup>80</sup> Loc.cit. 98

kepada bawahan agar melakukan kegiatan secara sukarela sesuai dengan keinginan atasan, (f) coordinating, yaitu menyatukan dan menyelaraskan semua kegiatan, (g) controlling, yaitu meneliti dan mengawasi agar semua tugas dilakukan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang ada atau sesuai dengan deskripsi kerja masing-masing personal, (i) evaluating, artinya menilai semua kegiatan untuk menemukan indikator yang menyebabkan sukses atau gagalnya pencapaian tujuan sehingga dapat dijadikan bahan kajian berikutnya, (j) reporting, menyampaikan perkembangan hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi, (k) staffing, penyusunan personalia pada organisasi sejak merekrut tenaga kerja, pengembangannya hingga usaha agar setiap tenaga memberi daya guna maksimal kepada organisasi, (l) budgeting, penyusunan anggaran biaya, (m) actuating, menggerakkan dan mengusahakan agar para pekerja melakukan tugas dan kewajibannya, (n) forecasting, adalah meramalkan, memproyeksikan, atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum rencana yang lebih pasti dapat dilakukan.<sup>81</sup>

Dalam buku pedoman supervisi yang dikeluarkan oleh Depdikbud (1986) teknik-teknik supervisi pembelajaran meliputi kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat dewan guru, kunjungan antar kelas, kunjungan sekolah, kunjungan antar sekolah, pertemuan dalam kelompok kerja, penerbitan buletin profesional, dan penataran. Pembinaan karakter guru dapat juga dilakukan dengan menerapkan langkah-langkah pengawasan yang tepat dan efektif bagi supervisor. Langkah-langkah pengawasan yang dapat diterapkan dalam rangka membina karakter guru tersebut adalah; menetapkan standar, mengadakan

---

<sup>81</sup> Saefullah. 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia. Hal. 22-42.



pengukuran, dan membandingkan hasil pengukuran dengan realita. Dalam menetapkan standar pengembangan karakter guru dan standar kinerja guru harus di dirumuskan secara jelas oleh supervisor. Dalam merumuskan standar tersebut, sangat efektif jika supervisor mengikutsertakan guru. Langkah kedua pengawasan terhadap pengembangan karakter guru adalah mengadakan pengukuran dan penilaian. Pengukuran dimaksudkan untuk melihat secara nyata implementasi karakter guru. Hasil pengukuran dan penilaian karakter guru ini kemudian dibandingkan dengan standar operasional prosedur (SOP) proses pembelajaran dan nilai-nilai karakter yang diinginkan dalam setiap kegiatan. Perbaikan terhadap upaya pengembangan karakter guru terutama dilakukan jika ternyata perbandingan antara hasil penilaian dengan standar yang telah ditetapkan ditemukan rendah. Abd. Kadim Masaong menjelaskan: Kewajiban Pengawas/kepala madrasah adalah meningkatkan karakternya, sebab penyebab utama rendahnya kinerja guru karena dipengaruhi oleh lemahnya karakter sebagai seorang pekerja profesional.<sup>82</sup>

## **5. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kemampuan Supervisi terhadap Kinerja Guru**

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan perilaku kepala madrasah untuk mempengaruhi guru, staf administrasi, dan siswa dalam menjalankan fungsinya. Kepala madrasah pada umumnya

---

<sup>82</sup> Abd. Kadim Masaong. 2013. *Supervisi pembelajaran dan pengembangan kapasitas guru*. Bandung: Alfabeta. Hal. 424-425

adalah sebagai pemrakarsa pemikiran baru dalam proses interaksi di lingkungan madrasah. Kemampuan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, prosedur, input, proses ataupun output dari suatu madrasah sesuai dengan tuntutan perkembangan, merupakan bagian dari aktifitas kepemimpinan kepala madrasah.

Sulistiyorini mengambil kesimpulan bahwa peran dan tanggung jawab kepala sekolah/madrasah pada hakekatnya erat dengan administrasi atau manajemen pendidikan, kepemimpinan pendidikan, dan supervisi pendidikan. Tiap individu, kelompok atau organisasi memiliki penilaian tertentu atas kinerja dan tanggung jawab yang diberikan.<sup>83</sup>

Secara individual, kinerja seseorang ditentukan oleh beberapa bidang sebagai berikut :

(a) kemampuan (*ability*), (b) komitmen (*commitment*), (c) umpan balik (*feedback*), (d) kompleksitas tugas (*task complexity*), (e) kondisi yang menghambat (*situational constraint*), (f) tantangan (*challenge*), (g) tujuan (*goal*), (h) fasilitas, keakuratan dirinya (*self-efficacy*), (i) arah, (*direction*) usaha (*effort*), (j) daya tahan/ketekunan (*persistence*), (k) strategi khusus dalam menghadapi tugas (*task specific strategies*) (Locke and Latham dalam Supardi.<sup>84</sup>

Sementara itu Akdon menjelaskan bahwa :

“terdapat lima macam indikator kinerja yang umumnya digunakan yakni : (a) indikator kinerja input (masukan) adalah indikator segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan; (b) indikator kinerja Output (masukan) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik; (c) indikator kinerja outcome

---

<sup>83</sup> Sulistiyorini. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras. Hal. 173

<sup>84</sup> Supardi. 2013. *Kinerja guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. Hal. 48

(hasil) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran (output) kegiatan pada jangka menengah (efek langsung); (d) indikator kinerja benefit (manfaat) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan; (e) indikator kinerja impact (dampak) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.<sup>85</sup>

Supardi mengemukakan bahwa kinerja pegawai dapat dilihat dari: seberapa baik kualitas pekerjaan yang dihasilkan, tingkat kejujuran dalam berbagai situasi, inisiatif dan prakarsa memunculkan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas, sikap karyawan terhadap pekerjaan dalam (suka atau tidak suka, menerima atau menolak), kerja sama dan keandalan, pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan, pelaksanaan tanggung jawab, pemanfaatan waktu serta pemanfaatan waktu secara efektif. Madrasah merupakan sebuah institusi yang dapat dikatakan bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks, karena madrasah merupakan sebuah organisasi yang di dalamnya terdapat keterkaitan berbagai dimensi untuk menuju pencapaian komitmen. Sedangkan keunikan institusi madrasah didasarkan pada karakteristik tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Adapun karakteristik tersebut adalah adanya proses belajar mengajar sebagai pemberdayaan umat manusia, dengan pencitraan dan pendalaman materi di bidang ilmu agama Islam.

---

<sup>85</sup> Akdon. 2011. *Strategic management for educational management*. Bandung: Alfabeta. Hal. 162

Aan Komariah dan Cipi Triatna mengemukakan, kompleksitas dan keunikan yang dimiliki oleh madrasah menuntut adanya peran kepala madrasah yang sangat fundamental dalam mewujudkan pencapaian tujuan madrasah. Bahkan dapat dikatakan, bahwa keberhasilan madrasah lebih identik dengan keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah. Keberadaan pemimpin yang menjalankan kepemimpinannya dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di sekolah/madrasah dengan menetapkan tujuan secara utuh (*firm and purposeful*), mendayagunakan bawahan melalui pendekatan partisipatif (*a participate approach*), dan didasari oleh kemampuan kepemimpinan secara profesional (*the leading profesional*) menjadi indikator kepemimpinan sekolah / madrasah efektif.<sup>86</sup>

Dengan demikian, fungsi kepala madrasah dapat dilihat dari beberapa sudut pandang. Sejalan dengan kompleksitas dan keunikan institusi madrasah, kepala madrasah mempunyai fungsi perencanaan, pengelolaan, dan kepemimpinan serta pengendalian program dan komponen penyelenggaraan pendidikan pada madrasah. (Keputusan Menteri Agama RI Nomor 29 tahun 2014) Sebagaimana telah dikemukakan di atas, bahwa supervisi pada dasarnya adalah usaha memberi layanan kepada guru baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran, yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas

---

<sup>86</sup> Aan Komariah dan Triatna, Cipi, 2010. *Visionary Leadership*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 40

guru di kelas, untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Bukan saja memperbaiki kemampuan profesional guru tetapi juga untuk mengembangkan prestasi belajar guru. Persepsi guru mengenai supervisi kepala madrasah diperoleh dari kesan-kesan yang timbul dari layanan atau bantuan yang diberikan dan dialami oleh guru. Sehingga kesan tersebut menimbulkan berbagai macam persoalan. Semakin tinggi persepsi guru mengenai supervisi klinis kepala madrasah, semakin tinggi sikap kreatif dan konstruktifnya. Sikap ini menciptakan situasi dan relasi dimana guru-guru merasa aman dan diterima sebagai obyek yang dapat berkembang sendiri.

## **B. Penelitian Yang Relevan**

Selanjutnya, berikut dikemukakan berbagai penelitian yang sebelumnya. Penelitian terdahulu memberikan rujukan tentang kedudukan penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini. Penelitian yang dilakukan oleh Rohmatun Lukluk Isnaini, tentang Hubungan antara Budaya Organisasi Sekolah dan Kinerja Guru dengan Efektifitas kerja Guru Mengajar di Sekolah Dasar Islam Al-Uswah Delanggu Klaten menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi sekolah dan kerja guru dengan efektifitas kerja guru mengajar di Sekolah Dasar Islam Al-Uswah Delanggu Klaten<sup>87</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Warno, tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Motivasi Kerja Guru di

---

<sup>87</sup> Rohmatun Lukluk Isnaini (2011), *Hubungan antara Budaya Organisasi Sekolah dan Kinerja Guru dengan Efektifitas kerja Guru*, Penelitian.

SDIT Jumapolo Kabupaten Karanganyar dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan komunikasi terhadap motivasi kerja guru di SDIT Jumapolo Kabupaten Karanganyar.<sup>88</sup>

Penelitian selanjutnya, dilakukan oleh Iskandsar, tentang Hubungan antara Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru MTs di Kecamatan Matesih Kabupaten Karanganyar menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja guru MTs di Kecamatan Matesih Kabupaten Karanganyar.<sup>89</sup>

Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh Ibadul Mutho'i berjudul Peran Kepala Madrasah dalam Pembinaan Guru untuk Meningkatkan Prestasi Kerja Guru di MIN Slemanan Udanawu Blitar.

Kajian dalam penelitian ini mencakup hal tentang bagaimana peran kepala madrasah ibtida'iyah negeri dalam pembinaan guru untuk meningkatkan prestasi kerja guru. Dengan berbagai macam upaya baik motivasi maupun strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah yang diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja guru, sehingga hal ini juga akan berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran.

---

<sup>88</sup> Warno (2013) *Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Motivasi Kerja Guru*. Penelitian

<sup>89</sup> Iskandsar (2014), *Hubungan antara Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru*. Penelitian.

Penelitian selanjutnya juga yang dilakukan oleh Mutmainah Retno Utami yang berjudul Pengaruh Peran Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 8 Semarang.

Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara peran kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri 8 Semarang, iklim sekolah juga berpengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri 8 Semarang, peran kepala sekolah lebih berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 8 Semarang dibandingkan dengan iklim sekolah, dimana peran kepala sekolah berpengaruh sebesar 68,3 persen

Ibadul dan Mutmainah lebih memfokuskan pada pengaruh peran kepala madrasah terhadap peningkatan prestasi kerja guru, sedangkan penelitian ini membahas peran kepala madrasah sebagai motivator, supervisor dan leader dalam meningkatkan kinerja guru.

Berkait dengan penelitian ini terdapat kesamaan variabel, yakni variabel bebas mencakup kepemimpinan. Hanya saja, peneliti akan mengerucutkan satu variabel, yakni kepemimpinan menjadi gaya kepemimpinan. Sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada ruang atau objek penelitian yang berbeda yakni pada guru Madrasah Ibtidaiyah (MI) swasta di kecamatan Sumberlawang Kabupaten Sragen.

### **C. Kerangka Pemikiran Penelitian**

Berdasarkan deskripsi teori dapat disusun kerangka berpikir dalam penelitian sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru Gaya kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja

guru. Hal itu disebabkan karena setiap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai cara dan gaya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkahlaku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Ada pemimpin yang keras dan represif, tidak persuasif, sehingga bawahan bekerja disertai rasa ketakutan, ada pula pemimpin yang bergaya lemah lembut dan biasanya disenangi oleh bawahan. Kegagalan atau keberhasilan yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas perkerjaannya menunjukkan kegagalan atau keberhasilan pemimpin itu sendiri. Kepala madrasah (pemimpin) merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja dan pekerja. Hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha bawahan dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dalam membangun organisasi menuju *high-performance* serta dapat meningkatkan kinerja bawahan (guru). Oleh karena itu, terdapat peluang pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru.

2. Kemampuan supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru. Kemampuan supervisi kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal itu disebabkan karena supervisi adalah proses bimbingan dalam pendidikan yang bertujuan membantu pengembangan profesional guru dalam pengenalan mengajar melalui observasi dan analisis data secara obyektif, teliti, sebagai



dasar untuk usaha merengubah perilaku mengajar guru. Guru adalah salah satu sumber daya manusia di madrasah yang mempunyai peranan penting dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan akan terwujud bila guru dapat melaksanakan tugas secara profesional, cara kerja yang profesional dapat menghasilkan prestasi kerja (kinerja) yang optimal. Oleh karena itu, memungkinkan memiliki pengaruh kemampuan supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru.

3. Gaya kepemimpinan kepala madrasah dan kemampuan supervisi secara terhadap kinerja guru. Gaya kepemimpinan kepala madrasah dan kemampuan supervisi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal itu disebabkan karena peningkatan proses belajar-mengajar yang merupakan suatu sistem yang kompleks, diperlukan suatu pendekatan dari berbagai segi: pengembangan kurikulum, anggaran pendidikan, kebutuhan akan bangunan dan perlengkapan, penciptaan iklim kerja yang harmonis, kesejahteraan yang memadai, dan pengembangan personil yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Kepala madrasah sebagai supervisor perlu jeli, segi manakah yang paling penting untuk dikembangkan. Tentu, pengembangan personil guru harus mendapat prioritas, sebab meskipun segala sesuatunya serba memungkinkan, akan tetapi apabila faktor personil guru kurang mendukung, termasuk dari sisi kompetensi dan kemampuan mengajarnya, maka madrasah hampir dipastikan akan jauh dari upaya pencapaian tujuan. Kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai supervisor harus terus berupaya untuk meningkatkan profesionalisme para guru yang dikontrolnya, baik

secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, terdapat peluang pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan kemampuan supervisi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru, seperti dijelaskan berikut di bawah ini:

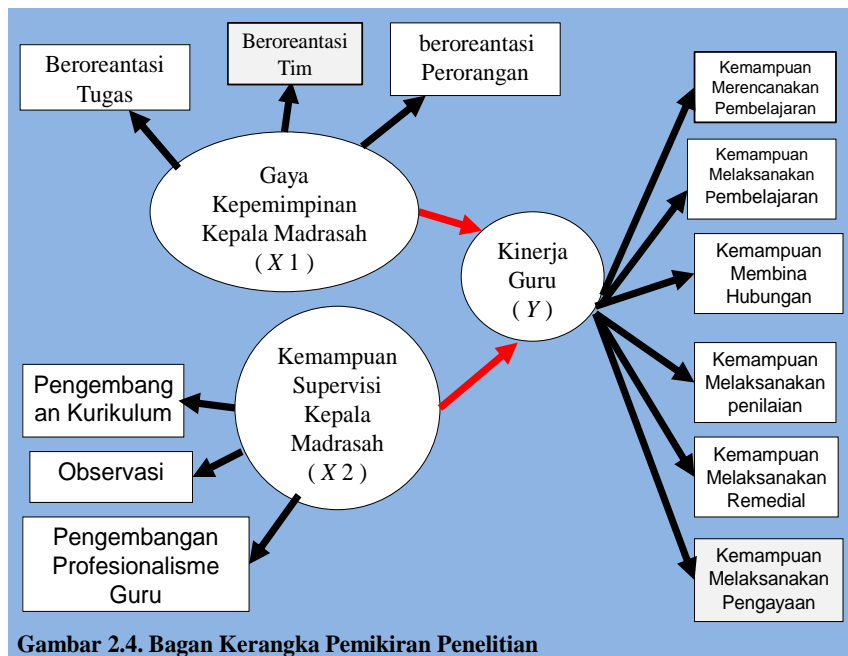
Kerangka konseptual tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan kemampuan supervisi terhadap kinerja guru  
Keterangan :

$X_1$  : Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

$X_2$  : Kemampuan Supervisi Kepala Masdrasah

Y : Kinerja Guru

Selanjutnya kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah ini :



#### D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka berfikir di atas, dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat tingkat gaya kepemimpinan kepala madrasah yang tinggi dan memuaskan, baik di MAN 1 Kota Serang maupun di MAN 2 Kota Serang. Rumusnya :  $\beta \neq 0$ , artinya ada pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru.
2. Terdapat tingkat kemampuan supervisi kepala madrasah yang tinggi dan memuaskan, baik di MAN 1 Kota Serang maupun di MAN 2 Kota Serang. Rumusnya :  $\beta \neq 0$ , artinya ada pengaruh antara kemampuan supervisi kepala madrasah dengan kinerja guru.
3. Terdapat tingkat kinerja guru yang tinggi dan memuaskan, baik di MAN 1 Kota Serang maupun di MAN 2 Kota Serang. Rumusnya :  $H_a : \beta \neq 0$ , artinya ada pengaruh antara kinerja guru terhadap MAN 1 Kota Serang dan MAN 2 Kota Serang.
4. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan yang tinggi dan memuaskan terhadap kinerja guru, baik di MAN 1 Kota Serang maupun di MAN 2 Kota Serang. Rumusnya :  $H_a : \beta \neq 0$ , artinya ada pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru
5. Terdapat pengaruh kemampuan supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru, baik di MAN 1 Kota Serang maupun di MAN 2 Kota Serang. Rumusnya  $H_a : \beta \neq 0$ , artinya ada pengaruh antara kemampuan supervisi kepala madrasah dengan kinerja guru

6. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru, baik di MAN 1 Kota Serang maupun di MAN 2 Kota Serang. Rumusnya :  $H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$ , artinya ada pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan kemampuan supervisi terhadap kinerja guru.