

**PENGARUH SUPERVISI KEPALA MADRASAH, KOMPETENSI  
PROFESIONAL, KEPUASAAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA GURU  
TERHADAP KINERJA GURU MADRASAH ALIYAH  
KABUPATEN TULANG BAWANG BARAT**

**DISERTASI**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Doktor  
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
1441 H / 2020M**

**PENGARUH SUPERVISI KEPALA MADRASAH, KOMPETENSI  
PROFESIONAL, KEPUASAAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA GURU  
TERHADAP KINERJA GURU MADRASAH ALIYAH  
KABUPATEN TULANG BAWANG BARAT**

**DISERTASI**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Doktor  
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**



**Promotor : Prof.Dr. H.A. Fauzie Nurdin, M.S.  
Co- Promotor 1 : Dr. Agus Pahrudin, M.Pd.  
Co- Promotor 2 : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd.**

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
1441 H / 2020M**

## ABSTRAK

Pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas sangat bergantung pada seberapa baik kualitas kinerja guru dalam menjalankan tugas akademiknya di sekolah/madrasah. Kinerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain supervisi kepala madrasah, kompetensi profesional, kepuasan kerja dan motivasi guru. Keempat faktor tersebut seharusnya berjalan secara terintegrasi dan berkesinambungan agar berdampak baik terhadap kinerja guru.

Fakta empiris menunjukkan masih banyak masalah yang muncul pada masing-masing faktor tersebut sehingga menyebabkan kinerja guru di sekolah/madrasah belum optimal. Supervisi kepala madrasah yang bertujuan membina guru untuk meningkatkan profesionalitasnya justru jarang dilakukan dan bahkan dijadikan instrumen penilaian atau pengawasan. Rendahnya kompetensi profesional guru disebabkan antara lain kualifikasi akademik guru yang tidak sesuai dengan tugas/jabatan yang diemban. Kepuasan kerja dan motivasi yang rendah ditunjukkan dengan rendahnya semangat dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Berdasarkan hasil pra penelitian maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian tentang kinerja guru dan faktor-faktor yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja guru yaitu supervisi kepala madrasah, kompetensi profesional, kepuasan kerja dan motivasi guru.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh supervisi kepala madrasah, kompetensi profesional, kepuasan kerja dan motivasi guru baik secara sendiri-sendiri, berpasangan (dua variabel) maupun secara bersama-sama (empat variabel) terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Kabupaten Tulang Bawang Barat. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survey. Populasi penelitian adalah seluruh guru MA Kabupaten Tulang Bawang Barat yang berjumlah 242 guru. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 50 Responden yang diambil dengan teknik *simple random sampling*. Instrumen pengumpulan data utama adalah angket, berbentuk skala sikap. Untuk menguji keabsahan dan keterandalan data digunakan uji validitas dan reliabilitas. Analisis data menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis yaitu uji normalitas, homogenitas dan linieritas serta uji asumsi klasik yang terdiri atas uji multikolinieritas, heteroskedastisitas dan autokorelasi. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menghitung koefisien regresi (linier sederhana dan berganda) serta koefisien determinasi.

Hasil penelitian menunjukkan a) melalui analisis regresi linier sederhana, variabel  $X_1, X_2, X_3$  dan  $X_4$  secara sendiri-sendiri berpengaruh secara signifikan terhadap  $Y$  (kinerja guru). b) melalui perhitungan analisis regresi linier ganda, variabel  $X_1, X_2, X_3$ , dan  $X_4$  secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap  $Y$ . c) demikian pula variabel  $X_1$  dan  $X_2$ ,  $X_1$  dan  $X_3$ ,  $X_1$  dan  $X_4$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ,  $X_2$  dan  $X_4$ , serta  $X_3$  dan  $X_4$  secara bersama-sama berpengaruh positif dan berkontribusi secara signifikan terhadap variabel  $Y$ . d). Besarnya pengaruh supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru adalah 47,89%, Besarnya pengaruh kompetensi profesional guru terhadap kinerja guru adalah 47,19%, Besarnya pengaruh kepuasan kerja guru terhadap kinerja guru adalah 51,84%, Besarnya pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru adalah 56,10%.

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah apabila madrasah menginginkan peningkatan kinerja guru, maka langkah utamanya adalah dengan meningkatkan kualitas implementasi keempat variabel bebas tersebut baik secara terpisah atau sendiri-sendiri maupun secara kolektif integratif. Supervisi kepala madrasah dapat ditingkatkan melalui peningkatan kompetensi sebagai supervisor, supervisi secara terprogram, terukur dan berkesinambungan serta menerapkan prinsip dan orientasi perbaikan dan peningkatan kinerja guru dan bukan “mengadili” apa yang sudah dilakukan guru. Kompetensi profesional guru dapat ditingkatkan melalui peningkatan kualifikasi akademik baik dengan melanjutkan pendidikan maupun mengikuti diklat dan sejenisnya. Kepuasan kerja dapat dibangun dan ditingkatkan melalui pemberian *reward*, perhatian dan penciptaan suasana sosial akademik yang kondusif dan menyenangkan. Motivasi guru dapat dibangun dan ditingkatkan melalui pembinaan empat kompetensi guru serta dengan memfasilitasi aktualisasi bakat dan potensi yang dimiliki guru.

## ABSTRACT

Quality education and learning are very dependent on how well the quality performance of the teacher in carrying out their academic duties at the school / madrasah. Teacher performance is influenced by many factors, including the supervision of the headmaster, professional competence, job satisfaction and teacher motivation. The four factors should run in an integrated and sustainable manner so that they have a good impact on teacher performance.

Empirical facts show that there are still many problems that arise in each of these factors, causing teacher performance in schools / madrasahs to be not optimal. Madrasah superintendents who aim to develop teachers to improve their professionalism are rarely carried out and are even used as instruments of assessment or supervision. The low level of professional competence of teachers is due to among other things the teacher's academic qualifications that are not in accordance with the assignments / positions held. Job satisfaction and low motivation are indicated by low enthusiasm and responsibility in carrying out tasks. Based on the pre-research results, it is deemed necessary to conduct research on teacher performance and the factors that are thought to have an influence on teacher performance, namely supervision of the principal, professional competence, job satisfaction and teacher motivation.

This study aims to determine the influence of madrasah head supervision, professional competence, work satisfaction and teacher motivation both individually, in pairs (two variables) and together (four variables) on the performance of MA teachers in West TulangBawang Regency. This study uses a quantitative method with a survey approach. The study population was all MA teachers in West TulangBawang Regency totaling 242 teachers. The sample in this study amounted to 50 respondents taken by simple random sampling technique. The main data collection instrument is a questionnaire, in the form of an attitude scale. To test the validity and reliability of the data used validity and reliability test. Data analysis uses descriptive statistics and inferential statistics. Before testing hypotheses the test requirements for analysis are first, namely the normality, homogeneity and linearity test and the classic assumption test which consists of multicollinearity, heteroskedasticity and autocorrelation tests. Hypothesis testing is done by calculating the regression coefficient (simple and multiple linear) and the coefficient of determination.

The results showed a) through simple regression analysis, variables X1, X2, X3 and X4 individually had a positive effect and contributed significantly to Y (teacher performance). b) through the calculation of multiple regression analysis, variables X1, X2, X3, and X4 together have a positive effect and contribute significantly to Y. c) as are variables X1 and X2, X1 and X3, X1 and X4, X2 and X3, X2 and X4, and X3 and X4 together have a positive effect and contribute significantly to variable Y. d) the magnitude of the influence of madrasah principal supervision on teacher performance is 71,4%, the magnitude of the influence of teacher professional competence on teacher performance is 79,8%, the magnitude of the effect of teacher job satisfaction on teacher performance is 51,8%, the magnitude of the influence of teacher work motivation on teacher performance is 84,7%.

The implication of the results of this study is that if madrasah want to improve teacher performance, the main step is to improve the quality of implementation of the four independent variables both separately and individually collectively integratively. Madrasah superintendents can be improved through increasing competence as supervisors, programmed, measurable and sustainable supervision and applying principles and orientations to improve and improve teacher performance and not "judge" what the teacher has done. Professional competency of teachers can be improved through improving academic qualifications both by continuing education and participating in training and the like. Job satisfaction can be built and improved through the provision of rewards, attention and the creation of a conducive and pleasant social and academic atmosphere. Teacher motivation can be built and improved through fostering four teacher competencies and by facilitating the actualization of the talents and potential possessed by the teacher.

## تأثير الإشراف الأكاديمي، وزعامة ناظر المدارس، والكفاية المهنية للمدرسين، ونظام العمل على إجراء مدرسي المدارس المتوسطة الإسلامية بمنطقة باندان لانبونج

### ملخص البحث

إجراء المدرسين عامل من العوامل المهمة في تطبيق التربية والتعليم الجيد. والمحاولة في تحسين إجراء المدرسين تأثر على العوامل التالية، ومنها: الإشراف الأكاديمي، وزعامة ناظر المدارس، والكفاية المهنية للمدرسين، ونظام العمل الإجرائي. وعلى الشكل المثالي، فلابد للعوامل الأربع أن تكون متكاملة ومتممة في إيجاد المفاهيم لإجراء المدرسين. والمشكلات لهذا البحث إذن، هي العوامل الأربع التي قد لا تسير سيراً حسناً تناسبها الغاية المنشودة، مثل: الإشراف الأكاديمي الذي يهدف إلى إيجاد المدرسين أو مساعدتهم للحصول على الكفاية المهنية، بينما كان المدرسون مستجيبين في تطبيق التقييم والإشراف. وناظر المدارس يرجو منهم محرّكو الإدارة ومجددو التربية الذين تبقى منهم المعارف، وخبرات الزعامة، والكفاية المهنية لهم لا تناسبها مواقفهم المهنية، ونظام العمل الإجرائي لا تكون ثقافة أكاديمية مدرسية. واستناداً إلى نتائج ما قبل البحث، فتهمة الباحثة أن تقوم بالبحث عن إجراء المدرسين والعوامل التي فيها تأثير على إجراء المدرسين، وهي الإشراف الأكاديمي، وزعامة ناظر المدارس، والكفاية المهنية للمدرسين، ونظام العمل الإجرائي.

بناء على العبارات السابقة، يهدف هذا البحث إلى معرفة تأثير الإشراف الأكاديمي، وزعامة ناظر المدارس، والكفاية المهنية للمدرسين، ونظام العمل في إجراء مدرسي المدارس المتوسطة الإسلامية بمنطقة باندان لانبونج. ومنهج البحث المستخدم هو المنهج الكمي على المدخل المسحي أو الاستعراضي، وأما موضع البحث فهو جميع المدارس المتوسطة الإسلامية بمنطقة باندان لانبونج مع 82 شخصاً من أعداد المستجيبين المختارين كعينة البحث. وأدوات جمع البيانات الأساسية هي الاستبانة على شكل المقياس السلوكي. ولإدراك الصدق والثبات على أدوات الاستبانة قامت الباحثة بتجربة الصدق والثبات. وبالنسبة إلى تحليل البيانات المستخدم هو الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستنتاجي أو الاستدلالي. وبينما كانت تجربة الشروط الافتراضية التقليدية والتجربة الفرضية تقوم الباحثة بحساب المعامل الارتدادي (البسيط الخطي والمتعدد الخطي)، والمعامل التعييني، ثم المعامل للتحليل الجزئي.

واعتماداً على العبارات السابقة، تم اكتشاف البحث هذه الرسالة على النحو التالي: (أ) من خلال حساب التحليل الارتدادي للبسيط الخطي، يتضح لنا أن المتغير  $X_1$  ليس له أثر إيجابي مهم على  $Y$ ، وبينما كان المتغيرات  $X_2$ ،  $X_3$ ، و  $X_4$  لها أثر إيجابي مهم على  $Y$ ؛ (ب) ومن خلال حساب التحليل الارتدادي المتعدد يتضح لنا أن المتغيرات  $X_2$ ،  $X_3$ ، و  $X_4$  على شكل متزامن لها أثر إيجابي مهم على  $Y$ ؛ (ج) ومن خلال حساب المعامل للتحليل الجزئي، يتضح لنا أن المتغير  $X_1$  و  $X_2$  ليس لهما أثر واقعي على  $Y$ ، وإنما المتغيران  $X_3$  و  $X_4$  لهما أثر واقعي على  $Y$ ؛ (د) وأما المتغيران  $X_3$  و  $X_4$ ، فهو المتغير  $X_4$  يأتي بأثر واقعي أكثر من المتغير  $X_3$  على المتغير لإجراء مدرسي المدارس المتوسطة الإسلامية بمنطقة باندان لانبونج.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT, atas rahmat dan inayah-Nya penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul : Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah, Kompetensi Profesional, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Kabupaten Tulang Bawang Barat. Proses penelitian dan penulisan disertasi ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Rektor UIN Raden Intan Lampung, Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag.yang telah memberikan dukungan akademik dan motivasi hingga penelitian dan penulisan disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, Prof. Dr. Idham Kholid.,M.Ag, yang telah memfasilitasi dan memberikan pelayanan akademik dan motivasi hingga penelitian dan penulisan disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Prof.Dr.H. Sulthan Syahrir., M.A, sebagai penguji I yang telah mengarahkan dan membimbing penulis dalam penyelesaian disertasi ini.
4. Prof.Dr.H.A. Fauzie Nurdin.,M.S, selaku Promotor dan sebagai penguji II yang telah membimbing dan mengarahkan dengan penuh kesabaran hingga penelitian dan penulisan disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Dr. Agus Pahrudin, M.Pd. selaku KoPromotor I dan sebagai penguji III, yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, dan motivasi dalam penulisan disertasi ini

6. Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd. selaku KoPromotor II dan sebagai penguji IV, yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, dan motivasi dalam penulisan disertasi ini
7. Prof.Dr. Hj. Siti Patimah,M.Pd, selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) pada Program Doktor (S3) Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung dan sebagai penguji V, yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, dan motivasi dalam penulisan disertasi ini
8. Dr. Kodri,M.Pd selaku sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) pada Program Doktor (S3) Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung
9. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulang Bawang Barat Dra. H. Sedarno, S.Pd., (Almarhum) yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di MA Kabupaten Tulang Bawang Barat.
10. Seluruh kepala madrasah aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat yang telah memberikan izin dan motivasi untuk melakukan penelitian di lingkungan madrasah aliyah Kabupaten Tulang Bawang Barat.
11. Keluarga besar penulis : Ayahanda H.Turunan Bakri (Alm) dan Ibunda Hj. Raden Ayu, yang telah membesarkan dan mendidik kami dengan penuh kasih sayang.Suami tercinta Firdon Rosyid, SE.Buah hati ku tersayang : Ryo Mochammad Ferdinand Aidil, Ryco Apta Giand Aidil, Raqiqa Nafisyia Alya, Rayhan Sanie Aidil. Kakak-kakak ku tercinta : Dr. H. Yuria Tubarad, SE.,M.Si.,CBA,CPE, Kholinawati, S.Pd.,MM., Drs. Yohanes Tubarad, Ir. Johansyah Tubarad, Perlina, S.Pd. (Alm), Meidian Surya Tubarad, ST.

Dengan penuh kesabaran dan semangat memberikan motivasi dan dukungan kepada penulis hingga disertasi ini dapat penulis selesaikan.

12. Seluruh rekan dan sahabat baik dilingkungan kerja, di kampus maupun dilingkungan masyarakat yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya semoga karya tulis ilmiah ini bermanfaat bagi ummat yang senantiasa mencintai ilmu untuk menggapai kebahagiaan di dunia dan di akhirat. Amin ya RobbalAlamin.



Yulesmi



## DAFTAR TABEL

	Halaman	
Tabel 1	Data Guru-Guru pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat Tahun 2016.....	19
Tabel 2	Lokasi Objek Penelitian.....	216
Tabel 3	Rekapitulasi Jumlah Guru Madrasah Aliyah Di Kabupaten TulangBawang Barat Provinsi Lampung.....	230
Tabel 4	Populasi dan Sampel Penelitian Guru Madrasah Aliyah Di Kabupaten Tulang Bawang Barat.....	233
Tabel 5	Kisi-kisi Instrumen Supervisi Kepala Madrasah.....	237
Tabel 6	Kisi-kisi Instrumen Kompetensi Profesional Guru.....	238
Tabel 7	Kisi-kisi Instrumen Kepuasan Kerja.....	239
Tabel 8	Kisi-kisi Instrumen Motivasi Kerja.....	241
Tabel 9	Kisi-kisi Instrumen Kinerja Guru.....	243
Tabel 10	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian.....	269
Tabel 11	Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	270
Tabel 12	Deskripsi Data Supervisi Kepala Madrasah.....	271
Tabel 13	Distribusi Frekuensi Supervisi Kepala Madrasah.....	272
Tabel 14	Deskripsi Data Kompetensi Guru.....	273
Tabel 15	Distribusi Frekuensi Kompetensi Guru.....	274

Tabel 16	Deskripsi Data Kepuasan Kerja Guru.....	275
Tabel 17	Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Guru.....	276
Tabel 18	Deskripsi Data Motivasi Guru.....	277
Tabel 19	Distribusi Frekuensi Motivasi Guru.....	278
Tabel 20	Deskripsi Data Kinerja Guru.....	279
Tabel 21	Distribusi Frekuensi Kinerja Guru.....	280
Tabel 22	Pengujian Normalitas Data Supervisi Kepala Madrasah.....	281
Tabel 23	Pengujian Normalitas Data Kompetensi Guru.....	282
Tabel 24	Pengujian Normalitas Data Kepuasan Kerja Guru.....	283
Tabel 25	Pengujian Normalitas Data Motivasi Guru.....	284
Tabel 26	Pengujian Normalitas Data Kinerja Guru.....	284
Tabel 27	Pengujian Homogenitas Data.....	285
Tabel 28	Pengujian Linieritas Data.....	286
Tabel 29	Pengujian Autokorelasi Data.....	287
Tabel 30	Pengujian Multikolonieritas Data.....	288
Tabel 31	Pengujian Heteroskedastisitas Data.....	288
Tabel 32	Pengujian Hipotesis Pertama.....	289
Tabel 33	Pengujian Hipotesis Kedua.....	291
Tabel 34	Pengujian Hipotesis Ketiga.....	292
Tabel 35	Pengujian Hipotesis Keempat.....	293
Tabel 36	Pengujian Hipotesis Kelima.....	294
Tabel 37	Besarnya Pengaruh $X_1$ $X_2$ $X_3$ dan $X_4$ terhadap Y	296
Tabel 38	Pengujian Hipotesis Keenam.....	297

Tabel 39	Besarnya Pengaruh $X_1$ dan $X_2$ terhadap Y.....	298
Tabel 40	Pengujian Hipotesis Ketujuh.....	299
Tabel 41	Besarnya Pengaruh $X_1$ dan $X_3$ terhadap Y.....	300
Tabel 42	Pengujian Hipotesis Kedelapan.....	301
Tabel 43	Besarnya Pengaruh $X_1$ dan $X_4$ terhadap Y.....	302
Tabel 44	Pengujian Hipotesis Kesembilan.....	303
Tabel 45	Besarnya Pengaruh $X_2$ dan $X_3$ terhadap Y.....	304
Tabel 46	Pengujian Hipotesis Kesepuluh.....	305
Tabel 47	Besarnya Pengaruh $X_2$ dan $X_4$ terhadap Y.....	306
Tabel 48	Pengujian Hipotesis Kesebelas.....	307
Tabel 49	Besarnya Pengaruh $X_3$ dan $X_4$ terhadap Y.....	308

## DAFTAR GAMBAR

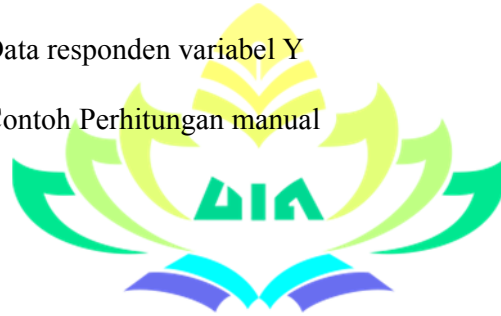
	Halaman
Gambar 1	Skema Hubungan Antar Variabel..... 208
Gambar2	Model Struktur Regresi Ganda..... 214

Gambar3	Tingkat Supervisi Kepala Madrasah.....	272
Gambar4	Tingkat Kompetensi Profesional Guru .....	274
Gambar5	Tingkat Kepuasan Kerja Guru.....	276
Gambar 6	Tingkat Motivasi Guru.....	278
Gambar7	Tingkat Kinerja Guru.....	280



## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 Instrumen Penelitian	337
Lampiran 2 Data responden variabel X1	345
Lampiran 3 Data responden variabel X2	348
Lampiran 4 Data responden variabel X3	351
Lampiran 5 Data responden variabel X4	354
Lampiran 6 Data responden variabel Y	357
Lampiran 7 Contoh Perhitungan manual	360



## MOTTO

*“Barang siapa ingin memperoleh kebahagiaan hidup di dunia harus dengan ilmu dan barang siapa ingin memperoleh kebahagiaan akhirat harus dengan ilmu dan barang siapa ingin memperoleh kebahagiaan di dunia dan akhirat harus dengan ilmu” (H.R. Bukhairi)*

*“Taklukkan dan ubahlah dunia dengan ilmu, karena ilmu senjata terbaik untuk menggenggam dunia” (Yulesmi)*



## PERSEMBAHAN

Karya tulis dalam bentuk Disertasi dengan judul, "Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah, Kompetensi Profesional, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Kabupaten Tulang Bawang Barat", yang merupakan tugas akhir dari mahasiswa program Doktor ini, penulis persembahkan khusus buat:

1. Ayahanda H. Turunan Bakri (Alm), dan ibunda Hj. Raden Ayu (Semoga sehat selalu dan panjang umur).
2. Ayah dan ibu mertua ( Nuraidi /Alm dan Batin Baiduri/Alm), semoga diampuni dosa-dosanya dan bahagia sejahtera di alam baqa.
3. Suamiku yang selalu tercinta dan kusayangi, Firdon Rosyid.
4. Kakak-kakakku tersayang (Dr. H. Yuria Tubarad, SE.,M.Si.,CBA,CPE, Kholinawati, S.Pd.,MM., Drs. Yohanes Tubarad, Ir. Johansyah Tubarad) dan adik-adikku tercinta (Finnon Syarif, SH.,M.M, Parosi, S.Sos, Perlina, S.Pd. (Alm), Meidian Surya Tubarad, S.T, Sosiarida, Parisor, S.Sos).
5. Semua anak kami tercinta dan tersayang (Ryo Mochammad Ferdinand Aidil, Ryco Apta Giand Aidil, Raziqa Nafisya Alya, Rayhan Sanie Aidil)
6. Seluruh teman seperjuangan di S3 Prodi MPI UIN Raden Intan Bandar Lampung angkatan 2013
7. Seluruh sahabat di Dinas Pendidikan Kabupaten Tulang Bawang Barat
8. Almamater tercinta Pascasarjana UIN Raden Intan Bandar Lampung.PP

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI.....	ii
SERTIFIKAT TURNITIN .....	iii
SK PENYELARASAN .....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRAK INGGRIS.....	vii
ABSTRAK ARAB.....	ix
PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR .....	x
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN TERTUTUP.....	xi
KATA PENGANTAR.....	xii
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	xv
LEMBAR PERSEMBAHAN .....	xvii
MOTTO .....	xviii
DAFTAR ISI.....	xix
DAFTAR TABEL .....	xxiii
DAFTAR GAMBAR.....	xxiv

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	24
C. Batasan Masalah .....	26
D. Rumusan Masalah.....	26
E. Tujuan Penelitian .....	28
F. Manfaat Penelitian .....	29

### BAB II KAJIAN TEORITIK

A. Deskripsi Konseptual	
1. Kinerja	
a. Kinerja Guru Menurut Pandangan Islam .....	32
b. Kinerja Dalam Organisasi .....	44
2. Supervisi Kepala Madrasah	
a. Supervisi Menurut Pandangan Islam .....	81
b. Supervisi dalam Organisasi.....	90
3. Kompetensi Profesional Guru	
a. Kompetensi Menurut pandangan Islam .....	123



b. Kompetensi Dalam Organisasi.....	139
c. Teori Kompetensi .....	151
4. Kepuasan Kerja	
a. Kepuasan Kerja Menurut Pandangan Islam.....	157
b. Kepuasan kerja Dalam Organisasi.....	160
5. Motivasi	
a. Motivasi Menurut Pandangan Islam.....	170
b. Motivasi Dalam Organisasi.....	176
B. Hasil Penelitian yang Relevan.....	199
C. Kerangka Teoritik	
1. Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru.....	206
2. Pengaruh Kompetensi Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru.....	211
3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru .....	213
4. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru.....	214
D. Hipotesis Penelitian.....	217

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Desain Penelitian .....	219
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	221
C. Populasi dan Sampel	
1. Populasi .....	236
2. Sampel .....	238
D. Teknik Pengumpulan Data	
1. Pengumpulan Data Primer.....	240
a. Teknik Survei.....	241
b. Teknik Observasi .....	242
2. Pengumpulan data Sekunder.....	243
3. Instrumen Variabel Bebas .....	243
a. Supervisi Kepala Sekolah .....	243
b. Kompetensi Profesional Guru .....	245

c. Kepuasan Kerja .....	247
d. Motivasi Kerja.....	249
4. Instrumen Variabel Terikat .....	251
a. Kinerja Guru .....	251
5. Pengujian Validitas dan Realibitas instrument .....	253
a. Uji Kesahihan Instrumen (Validitas) .....	253
b. Uji Keandalan Instrumen .....	255
E. Teknik Analisis Data	
1. Analisis Data dengan Statistik Deskriptif.....	258
2. Analisis Data dengan Statistik Inferensial.....	260
a) Uji persyaratan analisis.....	260
b) Pengujian Hipotesis.....	268
F. Hipotesis Statistika.....	275

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Pengujian Instrumen Penelitian	
1. Hasil Pengujian validitas .....	278
2. Hasil Pengujian Reliabilitas.....	279
B. Deskripsi Variabel Penelitian	
1. Supervisi Kepala Madrasah .....	280
2. Kompetensi Profesional Guru .....	282
3. Kepuasan Kerja Guru .....	284
4. Motivasi Guru .....	286
5. Kinerja Guru .....	288
C. Pengujian Prasyarat Analisis	
1. Pengujian Normalitas Data .....	291
2. Pengujian Homogenitas Data.....	294
3. Pengujian Linieritas Data.....	295
4. Uji Asumsi Klasik .....	296
D. Pengujian Hipotesis	
1. Hasil Uji Hipotesis Pertama.....	298
2. Hasil Uji Hipotesis Kedua .....	301

3.	Hasil Uji Hipotesis Ketiga .....	303
4.	Hasil Uji Hipotesis Keempat.....	306
5.	Hasil Uji Hipotesis Kelima .....	308
6.	Hasil Uji Hipotesis Keenam.....	312
7.	Hasil Uji Hipotesis Ketujuh.....	316
8.	Uji Hipotesis Kedelapan .....	319
9.	Uji Hipotesis Kesembilan .....	322
10.	Hasil Uji Hipotesis Kesepuluh.....	326
11.	Hasil Uji Hipotesis Kesebelas.....	330
E.	Temuan dan Pembahasan	
1.	Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Kabupaten Tulang Bawang Barat.....	333
2.	Pengaruh Kompetensi Professional Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Kabupaten Tulang Bawang Barat.....	340
3.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Kabupaten Tulang Bawang Barat.....	346
4.	Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Kabupaten Tulang Bawang Barat.....	352

## **BAB V PENUTUP**

A.	Kesimpulan.....	358
B.	Implikasi .....	359
C.	Rekomendasi.....	361

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	364
-----------------------------	-----

<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b> .....	374
--------------------------------	-----

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Rekapitulasi Hasil Persentase Rata-Rata PKG MAN 1 Kabupaten Tulang Bawang Barat .....	17
Tabel 2	Rekapitulasi Hasil Persentase Rata-Rata PKG MAN 2 Kabupaten Tulang Bawang Barat .....	17
Tabel 3	Perilaku Mengajar Guru MAN Kabupaten Tulang Bawang Barat .....	19
Tabel 4	Data Guru-Guru pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat Tahun 2016 .....	22
Tabel 5	Lokasi Objek Penelitian .....	221
Tabel 6	Rekapitulasi Jumlah Guru Madrasah Aliyah Di Kabupaten Tulang Bawang Barat Provinsi Lampung.....	236
Tabel 7	Populasi dan Sampel Penelitian Guru Madrasah Aliyah Di Kabupaten Tulang Bawang Barat .....	239
Tabel 8	si-Kisi Instrumen Supervisi Kepala Madrasah.....	244
Tabel 9	si-kisi Instrumen Kompetensi Profesional Guru .....	246
Tabel 10	Kisi-Kisi Instrumen Kepuasan Kerja .....	247
Tabel 11	Kisi-kisi Instrumen Motivasi Kerja .....	249
Tabel 12	Kisi-kisi Instrumen Kinerja Guru .....	251
Tabel 13	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian .....	279
Tabel 14	Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	280
Tabel 15	Deskripsi Data Supervisi Kepala Madrasah .....	281
Tabel 16	Distribusi Frekuensi Supervisi Kepala Madrasah .....	281
Tabel 17	Deskripsi Data Kompetensi Guru .....	283
Tabel 18	Distribusi Frekuensi Kompetensi Guru .....	283
Tabel 19	Deskripsi Data Kepuasan Kerja Guru .....	285
Tabel 20	Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Guru .....	285
Tabel 21	Deskripsi Data Motivasi Kerja Guru .....	287

Tabel 22	Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja Guru .....	287
Tabel 23	Deskripsi Data Kinerja Guru .....	289
Tabel 24	Distribusi Frekuensi Kinerja Guru .....	289
Tabel 25	Pengujian Normalitas Data Supervisi Kepala Madrasah .....	291
Tabel 26	Pengujian Normalitas Data Kompetensi Profesional Guru .....	292
Tabel 27	Pengujian Normalitas Data Kepuasan Kerja Guru .....	292
Tabel 28	Pengujian Normalitas Data Motivasi Guru .....	293
Tabel 29	Pengujian Normalitas Data Kinerja Guru .....	293
Tabel 30	Pengujian Homogenitas Data .....	294
Tabel 31	Pengujian Linieritas Data .....	295
Tabel 32	Pengujian Autokorelasi Data .....	296
Tabel 33	Pengujian Multikolonieritas Data .....	296
Tabel 34	Pengujian Heteroskedastisitas Data .....	297
Tabel 35	Analisis Regresi Supervisi Kepala Madrasah dan Kinerja Guru & Pengujian Hipotesis Kesatu .....	298
Tabel 36	Besarnya Koefisien Determinasi (KD) $X_1$ terhadap Y .....	300
Tabel 37	Analisis Regresi Kompetensi Profesional Guru dan Kinerja Guru & Pengujian Hipotesis Kedua .....	301
Tabel 38	Besarnya Koefisien Determinasi (KD) $X_2$ terhadap Y .....	303
Tabel 39	Analisis Regresi Kepuasan Kerja Guru dan Kinerja Guru & Pengujian Hipotesis Ketiga .....	304
Tabel 40	Besarnya Koefisien Determinasi (KD) $X_3$ terhadap Y .....	305
Tabel 41	Analisis Regresi Motivasi Kerja Guru dan Kinerja Guru & Pengujian Hipotesis Keempat .....	306
Tabel 42	Besarnya Koefisien Determinasi (KD) $X_4$ terhadap Y .....	308
Tabel 43	Analisis Regresi Supervisi Kepala Madrasah, Kompetensi Guru, Kepuasan Kerja Guru, Motivasi kerja Guru dan Kinerja Guru .....	309

Tabel 44	Pengujian Hipotesis Kelima .....	310
Tabel 45	Besarnya Koefisien Determinan (KD) $X_1$ $X_2$ $X_3$ dan $X_4$ terhadap Y .....	312
Tabel 46	Analisis Regresi Supervisi Kepala Madrasah, Kompetensi Guru dan Kinerja Guru .....	313
Tabel 47	Pengujian Hipotesis Keenam .....	314
Tabel 48	Besarnya Koefisien Determinan (KD) $X_1$ dan $X_2$ terhadap Y ....	315
Tabel 49	Analisis Regresi Supervisi Kepala Madrasah, Kepuasan Kerja Guru dan Kinerja Guru .....	316
Tabel 50	Pengujian Hipotesis Ketujuh .....	317
Tabel 51	Besarnya Koefisien Determinan (KD) $X_1$ dan $X_3$ terhadap Y....	318
Tabel 52	Analisis Regresi Supervisi Kepala Madrasah, Motivasi Kerja Guru dan Kinerja Guru .....	320
Tabel 53	Pengujian Hipotesis Kedelapan .....	321
Tabel 54	Besarnya Koefisien Determinan (KD) $X_1$ dan $X_4$ terhadap Y ...	322
Tabel 55	Analisis Regresi Kompetensi Profesional Guru, Kepuasan kerja Guru dan Kinerja Guru .....	323
Tabel 56	Pengujian Hipotesis Kesembilan .....	324
Tabel 57	Besarnya Koefisien Determinan (KD) $X_2$ dan $X_3$ terhadap Y ...	325
Tabel 58	Analisis Regresi Kompetensi Profesional Guru , Motivasi Kerja Guru dan Kinerja Guru .....	326
Tabel 59	Pengujian Hipotesis Kesepuluh .....	328
Tabel 60	Besarnya Koefisien Determinan (KD) $X_2$ dan $X_4$ terhadap Y...	329
Tabel 61	Analisis Regresi Kepuasan kerja Guru, Motivasi Kerja Guru dan Kinerja Guru .....	330
Tabel 62	Pengujian Hipotesis Kesebelas .....	331
Tabel 63	Besarnya Koefisien Determinan (KD) $X_3$ dan $X_4$ terhadap Y....	332

## DAFTAR GAMBAR

		Halaman.
Gambar 1	Skema Hubungan Antar Variabel.....	216
Gambar 2	Tingkat Supervisi Kepala Madrasah.....	282
Gambar 3	Tingkat Kompetensi Profesional Guru .....	284
Gambar 4	Tingkat Kepuasan Kerja Guru.....	286
Gambar 5	Tingkat Motivasi Guru.....	288
Gambar 6	Tingkat Kinerja Guru.....	290



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman.
Lampiran 1 Kisi-kisi Instrumen Penelitian .....	374
Lampiran 2 Angket Penelitian .....	376
Lampiran 3 Surat Pengantar Penelitian Kementerian Agama Tulang Bawang Barat .....	390
Lampiran 4 Surat Keterangan Uji Coba Instrumen .....	391
Lampiran 5 Surat Keterangan Penelitian di sepuluh Madrasah Aliyah Kab. Tulang Bawang Barat.....	392
Lampiran 6 Tabel Skor Uji Validitas dan Reliabilitas Angket .....	401
Lampiran 7 Tabel Skor Responden pada Angket .....	407
Lampiran 8 Tabel Regression .....	414
Lampiran 9 Tabel Asumsi Klasik .....	425
Lampiran 10 Photo Pelaksanaan Uji Coba dan Penyebaran Angket Penelitian .....	432
Lampiran 11 Riwayat Penulis .....	462



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan memiliki fungsi yang strategis untuk mencapai tujuan nasional. Secara makro, pendidikan merupakan jantung sekaligus tulang punggung masa depan bangsa dan negara<sup>1</sup>. Bahkan keberhasilan pembangunan suatu bangsa sangat ditentukan oleh keberhasilan dalam memperbaiki dan memperbarui sektor pendidikannya<sup>2</sup>. Upaya rekonstruksi tersebut diarahkan pada upaya pencapaian dan peningkatan mutu pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan harus terus menerus dilakukan agar tercapai tujuan pendidikan nasional. Peningkatan mutu pendidikan ditentukan oleh sumber daya manusia yang terlibat dan berperan dalam proses dunia pendidikan. Guru merupakan salah satu faktor penentu pada tingkat tinggi rendahnya hasil mutu pendidikan. Komponen yang paling menentukan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan, yang harus mendapat perhatian sentral adalah guru, karena guru selalu terkait dan bersinggungan dengan komponen manapun pada sistem pendidikan. Peranan utama dalam membangun dunia pendidikan dipegang oleh guru, khususnya pendidikan formal di sekolah. Keberhasilan peserta didik juga ditentukan oleh kinerja guru, terutama dalam

---

<sup>1</sup>Zian Farodis, *Panduan Manajemen Pendidikan ala Harvard University*, (Yogyakarta : Diva Press, 2014 ), h. 7

<sup>2</sup>Aulia Reza Bastian, *Reformasi Pendidikan : Langkah-Langkah pembaharuan dan pemberdayaan Pendidikan dalam Rangka Desentralisasi Sistem pendidikan Indonesia*, (Yogyakarta : Laper Pustaka Utama, 2013 ), h.24

kaitannya pada proses kegiatan belajar mengajar di sekolah. Pendidikan yang berkualitas sangat berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil dari kinerja guru. Oleh sebab itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas.

Salah satu masalah yang menarik untuk dikaji dari penyelenggaraan pendidikan pada level mikro adalah kinerja mengajar guru. Tanpa denyut keterlibatan aktif korps guru, kebijakan pembaruan pendidikan secanggih apapun akan berakhir sia-sia. Kualitas kinerja mengajar guru salah satunya tercermin dari prestasi belajar yang diraih siswa. Belum optimalnya prestasi belajar siswa akan mengakibatkan lulusan kurang mampu menghadapi tuntutan zaman yang sering disoroti oleh masyarakat pemakai lulusan tersebut. Perkembangan ilmu dan teknologi yang sangat cepat akan membuat keadaan ini lebih parah jika tidak diantisipasi dengan cepat dan tepat, karena akan memperlebar jurang pemisah antara yang seharusnya diketahui dan yang diketahuinya. Implikasinya akan terjadi kesenjangan antara *supply* dan *demand* tenaga kerja yang memberi dampak pada pengangguran. Dengan demikian pemecahan masalah ini secara praktis akan berguna bagi peningkatan kualitas tenaga kerja yang diharapkan oleh dunia usaha dalam menghadapi persaingan. Secara normatif hal ini dilakukan dalam rangka mewujudkan amanat Undang Undang nomor 20 Tahun 2003<sup>3</sup> tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 15, yang menyebutkan bahwa pendidikan kejuruan

---

<sup>3</sup>Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Medya Duta). h. 7

merupakan pendidikan yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu.

Belum optimalnya prestasi belajar siswa, yang menyebabkan rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia salah satunya disebabkan oleh kualitas guru yang masih memprihatinkan. Hal ini didukung dengan fakta empirik yang menunjukkan bahwa guru di Indonesia tidak memiliki kualitas sesuai standardisasi pendidikan nasional (SPN), dari data statistik *Human Development Index* (HDI) terdapat 60% guru SD, 40% SLTP, SMA 43%, SMK 34% dianggap belum layak untuk mengajar di jenjang masing-masing. Selain itu, 17,2% guru atau setara dengan 69.477 guru mengajar bukan bidang studinya<sup>4</sup>. Bagaimana kualitas pendidikan di Indonesia akan bermutu apabila masih banyak guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang studinya atau tidak memiliki kualifikasi yang sesuai dengan bidang studinya.

Sardiman<sup>5</sup> mengemukakan guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu guru merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan yang harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang

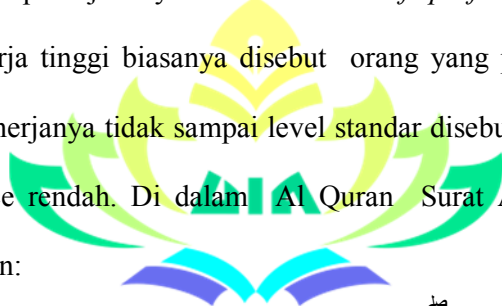
---

<sup>4</sup>*Human Development Index (HDI)*, <http://www.surya.co.id>, (di akses 21 Juli 2018)

<sup>5</sup>Sardiman, *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), h. 125.

memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar, untuk itu guru dituntut profesional dalam menjalankan tugasnya.

Upaya pencapaian mutu pendidikan tersebut bukan saja bergantung pada profesionalisme guru tetapi juga secara teknis akan sangat ditentukan oleh seberapa baik kinerja guru dalam proses pembelajaran. Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang didalam melaksanakan pekerjaan. Sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut *level of performance*. Orang yang memiliki kinerja tinggi biasanya disebut orang yang produktif. Sebaliknya orang yang kinerjanya tidak sampai level standar disebut tidak produktif atau berperformance rendah. Di dalam Al Quran Surat Al-Ahqaaf: 19, Allah SWT berfirman:



وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقِيَهُمْ أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ١٩

“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka balasan pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.”<sup>6</sup>

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah SWT pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik bagi organisasi maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari pekerjaannya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Berkaitan dengan kinerja ini, Mangkunegara<sup>7</sup> menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

---

<sup>6</sup>Software, aplikasi *Add Ins Al-Qur'an in Microsoft Word 2010 dan Al-Qur'an serta Terjemahnya*, (Kota Bekasi: Cipta Bagus segara, ), h. 504.

<sup>7</sup> Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*,(Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), h.67.

melaksanakan tugasnya baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Hasil kerja yang dicapai dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja guru terlihat dari berapa besar hasil penyelesaian tugas-tugas yang dibebankan kepadanya oleh pihak sekolah, antara lain adalah mengajar di kelas, membuat perangkat mengajar, membuat perangkat penilaian, menganalisis hasil penilaian, melakukan tindak lanjut dari hasil penilaian serta tugas-tugas lain dibebankan sekolah kepadanya.

Senada dengan pendapat diatas, Supriadi<sup>8</sup>, menyatakan bahwa kinerja guru adalah usaha yang dilakukan guru dalam meningkatkan prestasi belajar siswa dengan pengajaran. Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha yang dilaksanakan guru dalam mengemban tugas pembelajaran sebaik-baiknya pada proses pengajaran, pelaksanaan pada kegiatan proses pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Misalnya, kualitas dari kinerja guru ekonomi tidak terlepas dari bentuk pencapaian hasil belajar ekonomi. Hal ini dikarenakan kinerja guru sangat menentukan dalam keberhasilan proses belajar yang efektif dan efisien sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dan terwujud. Hasil belajar siswa yang baik akan mencetak lulusan yang berkualitas sehingga tercermin meningkatnya mutu pendidikan.

Baik buruknya kinerja guru dalam proses pembelajaran tidak dipengaruhi faktor tunggal melainkan multi faktor. Menurut Mulyasa<sup>9</sup>, pencapaian kinerja guru yang optimal dipengaruhi oleh dua faktor yaitu

---

<sup>8</sup>Supriyadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*.(Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 45.

<sup>9</sup>E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*,(Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016), h. 227.

factor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu dorongan untuk bekerja, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas. Sedangkan faktor eksternal yaitu penghargaan atas tugas, peluang untuk berkembang, perhatian dari kepala sekolah, hubungan interpersonal sesama guru, adanya pelatihan, kelompok diskusi terbimbing, dan layanan perpustakaan. Faktor internal adalah faktor yang bersumber dari dalam diri sendiri seperti motivasi bekerja, keinginan dan cita-cita termasuk keinginan untuk meraih prestasi dalam bekerja, Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berada diluar diri sendiri seperti lingkungan belajar, tempat tugas, suasana kantor/dan lain sebagainya. Salah satu faktor yang menjadi tolak ukur keberhasilan sekolah adalah kinerja guru dalam mengajar. Kinerja guru adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu<sup>10</sup>. Sejalan dengan pendapat di atas, Winaryati menyatakan bahwa guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tataran institusional dan eksperiensial, sehingga upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari aspek guru dan tenaga kependidikan lainnya yang menyangkut kualitas keprofesionalannya maupun kesejahteraan dalam satu manajemen pendidikan yang professional.<sup>11</sup> Hal ini juga didukung oleh Abuddin Nata, jika gurunya berkualitas baik, maka pendidikan pun akan baik pula. Kalau tindakan guru dari hari ke hari bertambah baik maka akan menjadi lebih baik pulalah keadaan dunia pendidikan kita, sebaliknya bila

---

<sup>10</sup>H. Malayu Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 94.

<sup>11</sup>Eny Winaryati, *Evaluasi Supervisi Pembelajaran*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), h.37.

tindakan para guru makin memburuk maka akan makin parahlah dunia pendidikan kita.<sup>12</sup>

Kinerja mengajar guru akan baik jika guru telah melakukan unsur-unsur yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerjasama dengan semua warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa, kepribadian yang baik, jujur dan objektif dalam membimbing siswa, serta tanggung jawab terhadap tugasnya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu, untuk menjamin kualitas layanan belajar mengajar atau kinerja guru yang baik, maka supervisi kepala sekolah/madrasah menjadi hal yang penting dalam memberikan bantuan arahan, bimbingan dan juga pengawasan kepada guru. Supervisi ini penting untuk dilakukan, karena supervisi pendidikan pada umumnya mengacu kepada usaha perbaikan situasi belajar mengajar yang akan menghasilkan kualitas pendidikan yang baik. Kegiatan supervisi kepala sekolah/madrasah merupakan faktor eksternal dari kinerja guru. Hal ini berkaitan dengan penghargaan atas tugas, perhatian dan bimbingan kepala sekolah/madrasah. Djarm'an Satori menegaskan bahwa: "Supervisi sebagai usaha yang sistematis dan terus menerus dalam rangka memberikan dorongan, motivasi dan mengarahkan pertumbuhan profesional guru-guru. Dengan demikian guru-guru dapat bekerja lebih efektif dalam

---

<sup>12</sup> Abudin Nata, *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Bogor: Kencana, 2013), h.146.

mencapai tujuan-tujuan pendidikan bagi murid-murid yang menjadi tanggung jawabnya.”<sup>13</sup>

Kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya <sup>14</sup> . Supervisi kepala sekolah/madrasah merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor agar dapat menggunakan pengetahuan dan keterampilannya dalam memberikan layanan kepada orang tua peserta didik dan sekolah. Menurut Suharsimi<sup>15</sup>, bahwa supervisi yang dilakukan kepala sekolah bertujuan (1) meningkatkan mutu pembelajaran; (2) memicu unsur yang terkait dengan pembelajaran; serta (3) membina dan memimpin. Dengan demikian pemberian supervisi yang efektif dan efisien akan berpengaruh pada kinerja guru yang optimal. Sebagaimana dikemukakan Mark bahwa salah satu faktor ekstrinsik yang berkontribusi signifikan terhadap motivasi kerja, kinerja, dan profesionalisme guru ialah layanan supervisi kepala sekolah/ madrasah”<sup>16</sup>.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja guru yaitu motivasi kerja. Kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu yang menimbulkan motif atau pemberian motif, menjadikan motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja<sup>17</sup>.

---

<sup>13</sup> Djam'an Satori (dikutip dari buku Yurnalis Etek), *Supervisi Akademik, Evaluasi Pengajaran*, (Jakarta: Transmisi Media, 2013), h. 12.

<sup>14</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS & KBK*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), h. 45.

<sup>15</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), h. 13.

<sup>16</sup> Mark, et al., *Handbook of Educational Supervision: A Guide for the Practitioner*. (Boston: Ally and Bacon Inc, 1991), h.79.

<sup>17</sup> Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2016), h. 34.



Motivasi memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya. Motivasi kerja guru adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bekerja tanpa motivasi akan cepat bosan karena tidak ada unsur pendorong. Motivasi kerja guru mempersoalkan bagaimana caranya agar guru mau bekerja keras dengan menyumbangkan segenap kemampuan, pikiran, ketrampilan untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Guru menjadi seorang pendidik karena adanya motivasi untuk mendidik, bila tidak maka guru tidak akan berhasil untuk mendidik. Apabila guru mempunyai motivasi kerja yang tinggi, mereka akan terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran di sekolah sehingga diperoleh hasil kerja yang maksimal. Menurut Sardiman<sup>18</sup>, terdapat 3 fungsi motivasi yaitu (1) mendorong manusia untuk berbuat, sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Jadi motivasi adalah sebagai penggerak dari setiap kegiatan yang akan dilakukan; (2) menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak tercapai. Motivasi memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya; serta (3) menyeleksi perbuatan, yaitu dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan-tujuan tersebut sehingga dengan motivasi yang tinggi, guru diharapkan memiliki prestasi kerja/kinerja yang baik. Secara logis, kegiatan supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja guru akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru.

---

<sup>18</sup>Sardiman.*Op. Cit.*, h. 85.

Guru yang puas dengan pelaksanaan supervisi kepala sekolah dan memiliki motivasi kerja tinggi maka ia akan bekerja dengan suka rela, tulus, penuh semangat pengabdian yang akhirnya dapat membuat produktivitas kerja guru meningkat. Tetapi jika guru kurang puas terhadap pelaksanaan supervisi kepala sekolah/madrasah dan motivasi kerjanya rendah maka guru dalam bekerja kurang bergairah, hal ini dapat mengakibatkan produktivitas guru menurun.

Faktor ketiga yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah kompetensi guru. Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 Pasal (1) menjelaskan bahwa, setiap guru wajib memenuhi standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru yang berlaku secara nasional. Kompetensi guru diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Pasal 1 Undang Undang Guru dan Dosen (UUGD)<sup>19</sup> menyebutkan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, dasar, dan menengah, sedangkan pasal 10 menyebutkan kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional . Diantara empat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru peneliti hanya membatasi kompetensi profesional yang dinilai mempunyai pengaruh cukup erat dengan kinerja guru. Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara

---

<sup>19</sup>Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*, (Bandung:Citra Umbara).

luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Teori yang menunjukkan adanya keterkaitan antara kompetensi dengan kinerja guru yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan ini merujuk kepada pendapat Robbins<sup>20</sup> yang menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O) yang dapat dinyatakan dalam formula kinerja = f (A x M x O).

Faktor ke empat yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam proses pembelajaran adalah kepuasan kerja. Guru merupakan aset sekolah/pendidikan yang sangat berharga dan harus dikelola dengan sebaik-baiknya oleh setiap lembaga pendidikan agar dapat memberikan kontribusi yang lebih optimal. Satu hal yang harus menjadi perhatian sekolah adalah kepuasan kerja para guru, karena jika guru yang bekerja tidak merasakan kenyamanan, kurang dihargai, tidak bebas mengembangkan segala potensi yang dimiliki, maka secara otomatis guru tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap tugas pendidikan dan pembelajarannya. Kepuasan kerja pegawai dapat dilihat tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti melakukan interaksi dengan teman kerja, atasan, mengikuti aturan - aturan dan lingkungan kerja tertentu yang seringkali tidak memadai atau kurang disukai.

---

<sup>20</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, (New Jersey: Pearson Education International, 2001), h. 173.

Rendahnya motivasi dan kinerja guru salah satu penyebabnya adalah kepuasan kerja yang kurang terpenuhi. Berbagai hasil dari penelitian kinerja seseorang sangat berkaitan dengan puas atau tidaknya seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, hal ini ditunjukkan dengan hasil dari pekerjaan itu sendiri. Menurut Argyris, Walker & Russel mengatakan Pencapaian tingkat kepuasan kerja berkaitan dengan aspek-aspek: (a) pekerjaan itu sendiri, (b) kebijakan perusahaan, (c) imbalan finansial (gaji) serta status dalam pekerjaan, (d) penghargaan serta hasil-hasil kelompok/kinerja kelompok.<sup>21</sup> Faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru. Kepuasan ini dilatarbelakangi oleh faktor: 1) imbalan jasa, 2) rasa aman, 3) hubungan antar pribadi, 4) kondisi lingkungan kerja, 5) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.<sup>22</sup>

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individual memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda – beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya.<sup>23</sup> Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapat. Demikian pula sebaliknya, semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang tidak sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin rendah tingkat kepuasan yang didapat. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional

---

<sup>21</sup> Soelaiman Sukmana, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : Raja Wali Press, 2013), h. 133.

<sup>22</sup> Surya Dharma. *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori dan Penerapannya*, (Program Pascasarjana FISIP, 2014), h.10.

<sup>23</sup> Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: BPFE, 2013), h. 192.

yang menyenangkan dengan bagaimana para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Menurut Handoko<sup>24</sup> "Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ketidakpuasan kerja yang dialami para guru akan diungkapkan dalam berbagai bentuk sikap dan perilaku tentu pada tenaga kerja karyawan dapat diungkapkan kedalam berbagai macam cara, misalnya selain meninggalkan pekerjaan karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka<sup>25</sup> Jika karyawan tersebut meninggalkan pekerjaannya karena merasa tidak puas maka akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia. Hal tersebut menjadikan organisasi tidak efektif karena

---

<sup>24</sup>*Ibid.*, h. 193.

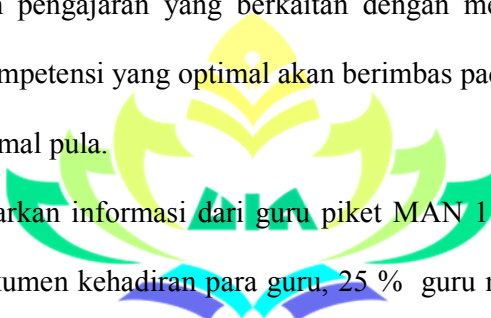
<sup>25</sup>Ahmad Mufid, *Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia pada PT Perkebunan Nusantara (PTPN VII) Lampung*. (Bandar Lampung: Unila, 2015), h. 122.

perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru. Dalam lingkungan pendidikan apabila guru meninggalkan tugas pendidikan dan pengajaran karena alasan ketidakpuasaan terhadap lingkungan sekolah seperti terhadap kepemimpinan kepala sekolah, sarana prasarana yang kurang memadai, dan lain sebagainya, maka dampaknya adalah proses pendidikan dan pembelajaran akan terganggu.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keempat faktor sebagaimana telah dikemukakan di atas yakni supervisi kepala madrasah, kompetensi profesional guru, kepuasan kerja dan motivasi baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama memiliki kaitan erat dengan upaya pencapaian kinerja guru dalam proses pembelajaran karena seharusnya dapat meningkatkan kinerja guru dalam proses pembelajaran.

Kondisi ideal tersebut ternyata belum seluruhnya sesuai dengan fakta empiris dilapangan. Berdasarkan hasil pra penelitian dengan metode observasi dan wawancara yang peneliti lakukan di dua Madrasah Aliyah Negeri Tulang Bawang Barat pada pertengahan bulan April tahun 2017, menunjukkan bahwa 45% kinerja guru belum optimal. Masih terdapat sebagian guru yang kurang mengembangkan RPP secara maksimal, hal ini terlihat banyak guru yang memiliki RPP hanya sebatas copy paste yang di dapat dari sekolah lain atau internet namun tidak disesuaikan dengan kondisi sekolah di mana tempat mereka bekerja. Pada RPP yang dibuat, didalamnya tidak disertai dengan media pembelajaran sebagai penunjang pembelajaran seperti peta konsep, *power point*, dan alat peraga lainnya. Andaikan ada media maka sarananya tidak terpenuhi hanya sebatas apa yang tertulis di

dalam RPP. Masih ada guru yang belum bisa menggunakan dan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pembelajaran secara maksimal. Masih ada guru yang belum mampu mengoperasikan komputer bahkan memanfaatkan/menggunakan LCD dalam proses pembelajaran yang telah disediakan oleh pihak sekolah, masih diperlukan pengoptimalan kemampuan guru dalam perencanaan pembelajaran, pemahaman mengenai landasan kependidikan, serta pengembangan pengajaran yang berkaitan dengan metode dan bahan ajar. Pencapaian kompetensi yang optimal akan berimbas pada peningkatan kinerja guru yang optimal pula.



Berdasarkan informasi dari guru piket MAN 1 (Ambar Sulistyowati, S.Pd.) dan dokumen kehadiran para guru, 25 % guru masih sering terlambat hadir disekolah, tidak memberitahu ketidakhadiran, datang ke sekolah tanpa persiapan mengajar, guru hanya sebatas mengajar sebagai kewajibannya tanpa ada bimbingan moral kepada siswa dan juga antara guru dan kepala madrasah berkomunikasi hanya pada waktu menandatangani DP3/SKP, RPP, Silabus dan administrasi pendidikan lainnya.

Belum optimalnya guru dalam membelajarkan siswa disebabkan oleh rendahnya motivasi yang dimiliki, sehingga akhirnya berdampak pada rendahnya kinerja guru. Hal tersebut mengindikasikan bahwa program supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah belum berjalan secara optimal sehingga menyebabkan komunikasi akademik antara guru dan kepala madrasah belum berjalan efektif. Rendahnya kemampuan guru dalam membuat dan menyiapkan perangkat pembelajaran termasuk bahan ajar dan

penggunaan media teknologi informasi (komputer) tersebut menunjukkan bahwa kompetensi profesional guru perlu mendapatkan perhatian khusus dan harus terus ditingkatkan. Guru yang sering datang terlambat bahkan tidak hadir menjalankan tugas pembelajaran tanpa alasan yang jelas, dapat dimaknai sebagai akibat ketidakpuasan dalam menjalankan tugas. Ketidakpuasan dalam bekerja akan berdampak pula pada motivasi dan semangat dalam menjalankan tugas. Rendahnya kompetensi profesional guru tersebut dapat dilihat dari data hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) pada MAN I maupun di MAN II kabupaten Tulang Bawang barat sebagai berikut :

Tabel 1: Rekapitulasi Hasil Persentase Rata-Rata PKG MAN 1 Kabupaten Tulang Bawang Barat

No	Tahun	Kompetensi				Rata-rata PKG (%)
		Pedagogik (%)	Kepribadian (%)	Sosial (%)	Profesional (%)	
1	2015	71,08	70,04	72,13	63,07	77,79
2	2016	72,48	70,80	72,5	63,80	79,19
3	2017	73,37	71,26	72,5	63,80	80,05

Sumber: Sugiono dan Mustakim , Operator dan waka kurikulum MAN 1 Tulang Bawang Barat.

Tabel 2 : Rekapitulasi Hasil Persentase Rata-Rata PKG MAN 2 Kabupaten Tulang Bawang Barat

No	Tahun	Kompetensi				Rata-rata PKG (%)
		Pedagogik (%)	Kepribadian (%)	Sosial (%)	Profesional (%)	
1	2015	68,69	67,58	67,49	60,90	73,76
2	2016	69,95	68,08	67,71	61,55	74,45
3	2017	70,79	68,97	67,01	61,55	74,95

Sumber: Samsi, S, Ag., M.Pd.I, (pengawas Madrasah), Laporan Hasil Kepengawasan Madrasah Aliyah (MA) di Kementerian Agama Kabupaten Tulang Bawang Barat, dari tahun 2015 s/d 2017



Berdasarkan Rekapitulasi Hasil Persentase Rata-Rata PKG MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten Tulang Bawang Barat tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi pedagogik, kepribadian dan sosial kondisinya lebih baik dibandingkan kompetensi profesional. Dengan kata lain kompetensi profesional para guru di kedua Madrasah tergolong masih rendah dan memerlukan perhatian dan upaya peningkatan yang lebih baik lagi.

Sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, Madrasah Aliyah (MA) hingga kini masih menyimpan sederet masalah meskipun pemerintah melalui Kementerian Agama dari waktu ke waktu terus berupaya melakukan pembenahan. Secara umum kualitas Madrasah Aliyah masih dibawah mutu sekolah-sekolah umum seperti SMA dan SMK meskipun pada beberapa Madrasah mampu bersaing bahkan menunjukkan prestasi akademik dan non akademik (kegiatan ekstra kurikuler) yang membanggakan. Menurut Zuhri, kelemahan madrasah ada tiga bentuk (1) Kondisi fisik madrasah yang tidak kondusif untuk belajar, image masyarakat terhadap madrasah yang masih rendah; (2) madrasah-madrasah tidak memiliki icon keunggulan; dan (3) kualitas proses pembelajaran yang masih kurang.”<sup>26</sup>

Kelemahan-kelemahan ini juga diungkapkan oleh Mastuhu,” ada tujuh kelemahan madrasah yang juga merupakan kelemahan umum yang disandang oleh sistem pendidikan di Indonesia, yakni: (1) mementingkan materi di atas metodologi; (2) mementingkan memori di atas analisis dan dialog; (3)

---

<sup>26</sup> Abdul Djalil Zuhri, *Strategi Pengembangan Madrasah; Pengalaman Penembangan Madrasah di Malang*”, dalam Makalah Simposium Nasional Pendidikan Agama dan Keagamaan, (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2013), h. 20-21.

mementingkan pikiran vertical/linier di atas lateral; (4) mementingkan penguatan pada otak kiri di atas otak kanan; (5) materi pelajaran agama yang diberikan masih bersifat tradisional, belum menyentuh aspek rasional;(6) penekanan yang berlebihan pada ilmu sebagai produk final, bukan pada proses metodologinya; dan (7) mementingkan orientasi memiliki di atas menjadi,”<sup>27</sup>

Pendapat Zuhri dan Mastuhu di atas ternyata tidak berbeda jauh dengan fakta yang ada di lapangan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Madrasah Aliyah I (MAN I) Tulang Bawang Barat yang menyatakan bahwa :

”Sebagian guru (25%) di madrasah ini masih suka datang terlambat, mungkin karena jarak rumah sebagian guru memang agak jauh dari madrasah ini. Dalam proses pembelajaran di kelas 80 % guru masih mengajar dengan metode ceramah dan belum banyak yang menggunakan Teknologi Informasi dan Komputer (TIK). Jumlah sarana TIK di Madrasah kami memang masih terbatas karena itu pemakaiannya secara bergantian. Secara umum sarana pembelajaran sudah ada tetapi belum memadai seperti di madrasah yang lain yang sudah maju. Sebagian guru (40%) belum memiliki bahan ajar yang cukup. Bahkan di madrasah ini masih cukup banyak guru yang tidak masuk tanpa keterangan (25 %). Karena itulah saya terus melakukan supervisi dalam rangka pembinaan kepada para guru. Masyarakat disini lebih cenderung menyekolahkan anaknya di sekolah umum dibanding ke madrasah. Hal ini menjadi tantangan kami dalam mengembangkan mutu madrasah ini.”<sup>28</sup>

Kondisi yang hampir sama juga dikemukakan oleh Kepala MAN II Tulang Bawang Barat yang disusun dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 3 : Perilaku Mengajar Guru MAN Kabupaten Tulang Bawang Barat

---

<sup>27</sup>Mastuhu, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2013). h.59.

<sup>28</sup>Markidi, Kepala MAN I, *Wawancara*, 16 September 2016 pukul 10:31 WIB, di Tulang Bawang Barat.

No	Perilaku Mengajar Guru	Jumlah
1.	Menggunakan metode ceramah	81 % (32 )
2.	Belum memiliki bahan ajar yang memadai	77 % (31)
3.	Masih suka datang terlambat	23 % (9)
4.	Tidak mengajar tanpa keterangan	22 % (8)

Sumber Data: Safri, Kepala MAN II, *Wawancara*, ( 23 September 2016 pukul 09.30 WIB. di Tulang Bawang Barat).

Hal yang serupa juga kemukakan oleh waka kurikulum MAN I

Tulang Bawang Barat yang menyatakan bahwa:

“ Pada saat setelah jam istirahat atau jam masuk untuk belajar kembali, sering terlihat ada beberapa guru yang masih asyik dengan obrolan bahkan ada juga yang masih menikmati sarapan pagi/ makan siang yang belum sempat dinikmati, sehingga siswa gaduh dikelas bahkan keluar kelas. Hal serupa didapati saat guru di dalam kelas masih sibuk dengan HP mereka, sehingga siswa cukup diberikan catatan.”<sup>29</sup>

Pernyataan tersebut di atas mengindikasikan bahwa kinerja para guru belum optimal. Penyebabnya sangat beragam. Minimnya kesadaran dan tanggung jawab guru dalam melaksanakan kinerja mereka sehingga kompetensi guru harus terus ditingkatkan. Salah satu caranya adalah melalui supervisi Kepala Madrasah. Adanya sebagian guru yang sering datang terlambat diduga ada faktor motivasi dan kepuasan bekerja yang rendah. Hal ini harus segera ditangani agar tidak mengganggu kelancaran proses pembelajaran dan upaya pencapaian mutu pendidikan di madrasah ini.

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam (MPI), berbagai persoalan pengelolaan lembaga pendidikan Islam masih menghantui upaya-upaya pencapaian manajemen kinerja yang optimal. Hal tersebut menurut

---

<sup>29</sup> Taufik, S.Pd, Waka Kurikulum, *Wawancara*, 28 November 2016 pukul 13.10 WIB, di Tulang Bawang Barat)

Ahli Filsafat Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Intan Lampung<sup>30</sup>, disebabkan oleh empat masalah manajemen dilingkungan Lembaga Pendidikan Islam yakni 1) rendahnya standar kelembagaan pendidikan Islam sebagai konsekuensi dari penerapan MPI yang tidak konsisten dan profesional, 2) pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang lemah dalam perumusan visi dan misinya yang tidak diterapkan secara benar dan konsisten, 3) materi sebagai obyek dan fokus bahasan ilmu yang diajarkan dalam dunia pendidikan lebih banyak ‘*mengkopi*’ dari dunia Barat, 4) secara epistemologis, lebih banyak metodologi penelitian yang bersumber dari barat yang secara substantif tidak sesuai dengan ajaran Islam, justru diterapkan di lembaga pendidikan Islam. Pernyataan tersebut secara tersirat mengindikasikan bahwa upaya untuk meningkatkan kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran harus senantiasa berpatokan pada standar kinerja, visi dan misi, materi (bahan) ajar yang telah disusun dalam kurikulum serta orientasi substantif materi yang sejalan dengan ajaran Islam.

Berdasarkan hasil wawancara di atas diketahui *pertama*, kinerja dan motivasi sebagian guru masih rendah. Kondisi itu seharusnya saling mendukung yaitu apabila motivasi baik maka kinerja juga akan baik. Jika supervisi terus diberikan maka motivasi dan kinerja diharapkan akan meningkat menjadi lebih baik. *Kedua*, metode pembelajaran kurang bervariasi, Hal ini disebabkan rendahnya kompetensi profesional guru terhadap penguasaan berbagai metode pembelajaran. ( 80% guru mengajar

---

<sup>30</sup>Fauzie Nurdin, *Mengungkap Kebenaran Filsafat Manajemen Pendidikan Islam dalam Filsafat Manajemen Pendidikan Islam: Rekonstruksi Tebaran Pemikiran, Aplikatif, dan Integratif*, ( Jogjakarta : Panta Rhei Books, 2015), h. 326

masih menggunakan metode ceramah). Keadaan di atas seharusnya sejalan dengan pandangan dari Galton dan Simon yang menyatakan bahwa kinerja atau performance merupakan hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi (m), kemampuan (k), dan persepsi (p) pada diri seseorang.<sup>31</sup> Hal ini juga didukung oleh Gibson yang menjelaskan ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu: 1) Faktor individu (kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang). 2) Faktor psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja). 3) Faktor organisasi (struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan atau reward system).<sup>32</sup>

Berdasarkan studi dokumen tentang keadaan guru-guru madrasah di Kabupaten Tulang Bawang Barat, berikut disajikan informasi dalam bentuk

Tabel 4 : Data Guru-Guru pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat Tahun 2016

NO	Nama Madrasah	Jumlah Guru	Jenis Kelamin		Kualifikasi Pendidikan			
			P	L	SMA	D3	S1	S2
1	MAS Nurul Hidayah Al Amin	13	4	9	4	1	8	-
2	MAS Psa Istiqomah Islamiyah	14	6	8	2	-	12	-
3	MAS Al Munawaroh	20	9	11	1	-	19	-
4	MAS Nurul Mutaqin	14	7	7	1	1	12	-
5	MAS Hidayatul Mubtadiin	44	18	26	7	2	35	-
6	MAS Al Hidayah	14	5	9	2	-	11	1
7	MAS Hidayatul Mubtadiin	16	10	6	3	-	13	-
8	MAN 1 TUBABA	31	15	16	-	-	29	2
9	MAN 2 TUBABA	40	19	21	8	2	29	1

<sup>31</sup>Maurice Galton & Brian Simon, *Progress and Performance in the Primary Classroom*, (London: Routledge & Kegan Paul, 1994), h. 15-17.

<sup>32</sup>Gibson, *Organizational: Behavior, Structure, Processes*, (New York: The McGraw Hill Companies Inc., 2009), h.25.

10	MAS Darul Ulum	36	22	14	3	1	32	-
<b>JUMLAH</b>		<b>242</b>	<b>115</b>	<b>127</b>	<b>31</b>	<b>7</b>	<b>200</b>	<b>4</b>

Sumber Data: Kementerian Agama RI, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Tulang Bawang Barat, 2016.

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa, Madrasah Aliyah Kabupaten Tulang Bawang Barat terdiri dari 2 Madrasah Aliyah Negeri dan 8 Madrasah Aliyah Swasta dengan 242 guru. Dari tabel tersebut nampak bahwa kualifikasi pendidikan sebagian guru masih ada yang di bawah strata satu/ S1 ( 38 orang dari 242 guru), sehingga dalam memberikan pelayanan pembelajaran belum optimal karena kompetensi profesional yang lemah. Selain hal tersebut masih ada guru yang mengajar di luar bidang keahliannya. Hal ini sedikit banyaknya akan berpengaruh terhadap tingkat capaian kinerja pada mata pelajaran yang diajarkan. Dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, sangat diharapkan berbagai masalah yang terkait dengan profesionalitas guru dapat di atasi melalui peningkatan kualifikasi akademik, dan peningkatan kesejahteraan melalui sertifikasi guru.

Sederet kondisi obyektif tentang belum optimalnya kinerja guru di dua Madrasah Aliyah Negeri (MAN) I dan II tersebut, menjadi bukti bahwa kinerja sebagian guru belum sesuai dengan harapan. Penyebabnya tentu tidak tunggal tetapi banyak faktor. Berdasarkan beberapa teori yang telah dikemukakan pada bagian di muka, dan hasil pra penelitian (observasi serta wawancara ) yang peneliti lakukan terhadap guru-guru MAN I dan MAN II tersebut, maka peneliti menduga keempat faktor tersebut (supervisi kepala madrasah, kompetensi profesional, kepuasan kerja dan motivasi guru)

memiliki pengaruh dan kontribusi terhadap kinerja guru dalam proses pembelajaran. Ketidak sesuaian antara harapan dan kenyataan tersebut memotivasi peneliti untuk melakukan penelitian tentang pengaruh dan kontribusi supervisi kepala sekolah, kompetensi profesional guru, kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja guru dilingkungan Madrasah Aliyah Kabupaten Tulang Bawang Barat Propinsi Lampung.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. 32% (10 guru dari 31 guru) MAN I dan 27% (11 guru dari 40 guru) MAN II melaksanakan tugas pembelajaran tidak sesuai dengan bidang keahliannya sehingga hasil yang diharapkan belum maksimal.
2. Kenyataan secara umum masih banyak guru yang tidak memiliki administrasi pembelajaran/perangkat pembelajaran seperti silabus (38,7%), prosem dan prota (45%), RPP (35,5%), daftar nilai dan daftar hadir siswa (100%), buku panduan pelajaran 11%), buku agenda harian (38,7%), analisis ulangan (35,5%), KKM (58,1%). Kondisi ini mengindikasikan lemahnya kompetensi profesional guru, sehingga perlu adanya perhatian dan binaan dalam bentuk supervisi dari kepala madrasah atau pengawas.
3. Kualifikasi pendidikan guru madrasah masih di bawah strata satu / S1 (16,5%) sehingga dalam memberikan pelayanan pembelajaran kurang profesional.
4. Kepuasan kerja guru sebagian rendah, hal ini terlihat dengan masih banyaknya guru yang datang kerja terlambat atau tidak masuk tanpa

keterangan (25%) sehingga keadaan kelas tidak terkendali akibatnya proses pembelajaran terganggu. Kepuasan kerja berhubungan dengan kondisi dan pelayanan sekolah/madrasah.

5. Masih ada beberapa guru mengajar di sekolah lain dalam jam yang sama, sehingga tugas pokok di madrasah terbengkalai. Hal ini disebabkan kesejahteraan guru masih rendah sehingga harus mencari tambahan penghasilan di sekolah lain.
6. Secara umum (80%) guru masih menerapkan metode pembelajaran konvensional yakni metode ceramah. Hal ini disebabkan selain miskinnya pengetahuan dan penguasaan tentang macam-macam metode pembelajaran juga penguasaan teknologi informasi dan komputer (TIK) masih rendah.
7. Beberapa guru tidak menunjukkan motivasi dan semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Salah satu contohnya 40% guru belum membuat atau menyediakan bahan ajar yang memadai, baik yang di buat sendiri maupun dari sumber lain. Padahal kekayaan sumber belajar siswa dapat memperbesar peluang mereka untuk meraih prestasi belajar yang optimal.
8. Layanan supervisi oleh kepala sekolah/madrasah dinilai belum optimal. Hal tersebut mengakibatkan beberapa guru belum dapat mencapai kinerja yang optimal dalam proses pembelajaran.



### **C. Pembatasan Masalah**

Masalah-masalah yang teridentifikasi tersebut di atas ternyata mencakup aspek-aspek yang cukup luas, di lain pihak terdapat faktor-faktor yang membatasi penulis untuk mengkaji seluruh aspek-aspek tersebut, antara lain faktor waktu, tempat, biaya, kemampuan meneliti dan lain-lain. Oleh sebab itu ruang lingkup masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini dibatasi hanya pada: Pengaruh supervisi kepala madrasah, kompetensi profesional guru, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat Provinsi Lampung Tahun Pelajaran 2017/2018.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah di atas, maka masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah supervisi kepala madrasah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat?
2. Apakah kompetensi profesional guru berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat?
3. Apakah kepuasan kerja guru berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat?
4. Apakah motivasi kerja guru berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat?
5. Apakah supervisi kepala madrasah, kompetensi profesional guru, kepuasan kerja dan motivasi kerja guru bersama-sama berpengaruh secara

signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat?

6. Apakah Supervisi kepala madrasah dan kompetensi profesional guru bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat?
7. Apakah supervisi Kepala madrasah dan kepuasan kerja bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat?
8. Apakah supervisi kepala madrasah dan motivasi kerja guru bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat?
9. Apakah kompetensi profesional guru dan kepuasan kerja bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat?
10. Apakah kompetensi profesional guru dan motivasi kerja guru bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat?
11. Apakah kepuasan kerja dan motivasi kerja guru bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat?

## E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan menjelaskan:

1. Pengaruh supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat.
2. Pengaruh kompetensi profesional guru terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat.
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat.
4. Pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat.
5. Pengaruh supervisi kepala madrasah, kompetensi profesional guru, kepuasan kerja dan motivasi kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat.
6. Pengaruh supervisi kepala madrasah, kompetensi profesional guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat.
7. Pengaruh supervisi Kepala madrasah dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru.
8. Pengaruh supervisi kepala madrasah, motivasi kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat.

9. Pengaruh kompetensi profesional guru, kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat.
10. Pengaruh kompetensi profesional guru, motivasi kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat.
11. Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Setelah diketahuinya gambaran dan bukti empiris pengaruh variabel bebas: supervisi kepala sekolah, kompetensi profesional guru, kepuasan kerja dan motivasi kerja guru terhadap variabel terikat: kinerja guru madrasah aliyah di Kabupaten Tulang Bawang Barat, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi baru atau pun menguatkan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh supervisi kepala madrasah, kompetensi profesional guru, kepuasan kerja dan motivasi kerja guru serta kontribusinya terhadap kinerja guru khususnya di lingkungan Madrasah Aliyah. Temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat memperkaya diskursus keilmuan tentang upaya-upaya manajerial peningkatkan kinerja guru madrasah dalam perspektif manajemen pendidikan Islam.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Kementerian Agama Provinsi Lampung, temuan dalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas sistem rekrutmen dan seleksi kepala madrasah dan guru serta strategi pembinaan kualitas kinerja guru dan kepala madrasah.
- b. Dapat menjadi bahan informasi dan data konkret yang baru, bagi Madrasah Development Centre (MDC) Provinsi Lampung terkait pengaruh supervisi kepala madrasah, kompetensi profesional guru, motivasi kerja guru, kepuasan kerja guru terhadap kinerja guru.
- c. Fakultas Tarbiyah UIN Raden Intan Lampung sebagai masukan dalam mengembangkan upaya-upaya pembelajaran dalam bentuk teori dan konsep manajerial peningkatan kinerja guru dalam proses pembelajaran.
- d. Menjadi bahan/ data dan informasi penting bagi kepala madrasah dalam melaksanakan peranan dan tupoksinya sebagai pembimbing, motivator dan supervisor bagi guru-guru madrasah.
- e. Bagi Madrasah Aliyah se-Provinsi Lampung hasil penelitian ini dapat dijadikan informasi strategis dalam rangka meningkatkan wawasan dan pengetahuan terkait upaya-upaya peningkatan kinerja guru dalam proses pembelajaran.
- f. Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi peneliti selanjutnya, dalam melakukan penelitian yang relevan.

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Deskripsi Konseptual

##### 1. Kinerja

##### a. Konsep Kinerja Guru Menurut Pandangan Islam

Mencari nafkah dalam Islam adalah suatu kewajiban dan merupakan bagian dari ibadah untuk mencari rizki dari Allah SWT guna memenuhi kebutuhan hidup, hal ini sangat istimewa dalam pandangan Islam. Bekerja bagi seorang muslim adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh aset, pikiran dan dzikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan arti dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukkan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (khairu ummah) atau dengan kata lain dapat juga kita katakan bahwa hanya dengan bekerja manusia itu memanusiaikan dirinya. Kerja adalah suatu cara untuk memenuhi kebutuhan manusia baik kebutuhan fisik, psikologis, maupun sosial.

Firman Allah dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 105 yaitu:<sup>33</sup>

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ  
إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ١٠٥

*dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.*

---

<sup>33</sup>Software, aplikasi Add Ins Al-Qur'an in Microsoft Word 2010 dan Al-Qur'an serta Terjemahnya, (Kota Bekasi: Cipta Bagus segara, 2013), h. 203

Ahli tafsir menyatakan: Katakan kepada manusia, wahai Rasulullah, "Bekerjalah kalian dan jangan segan-segan melakukan perbuatan baik dan melaksanakan kewajiban. Sesungguhnya Allah mengetahui segala pekerjaan kalian, dan Rasulullah serta orang-orang Mukmin akan melihatnya. Mereka akan menimbanginya dengan timbangan keimanan dan bersaksi dengan perbuatan-perbuatan itu. Kemudian setelah mati, kalian akan dikembalikan kepada Yang Maha Mengetahui lahir dan batin kalian, lalu mengganjar dengan perbuatan-perbuatan kalian setelah Dia memberitahu kalian segala hal yang kecil dan besar dari perbuatan kalian itu<sup>34</sup>.

Dari ayat di atas difahami agar setiap umat Islam diperintahkan untuk bekerja keras agar menjadi umat yang mampu (kuat ekonominya) dan beriman sehingga lebih unggul dari umat yang lain. Allah SWT akan menampakkan dan memberi balasan dari setiap amal perbuatan manusia kelak di akhirat. Bekerja dengan giat dan ulet merupakan suatu hal yang harus dilakukan demi mendapatkan suatu apa yang diinginkan. Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Ahqaf ayat 19 yaitu:<sup>35</sup>

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفَيَّهُمْ أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ١٩

*“dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”.*

---

<sup>34</sup> Quraish Shihab, <https://tafsirq.com/9-at-taubah/ayat-105#tafsir-quraish-shihab>, (diakses: Selasa 16 Juli 2019)

<sup>35</sup> Software, *Op.cit.*, h. 504.

Ayat di atas menggambarkan setiap perbuatan manusia yang dikerjakannya akan mendapat balasan yang setimpal dari Allah. Ini berarti bila seseorang melakukan pekerjaan dengan baik dan bersungguh-sungguh maka ia akan mendapatkan hasil yang baik dan memberikan keuntungan baik bagi dirinya sendiri ataupun orang lain. Ahli tafsir menuliskan bahwa: Masing-masing orang, Muslim dan kafir, akan mendapat kedudukan yang sesuai dengan apa yang ia lakukan. Itu semua agar Allah menunjukkan keadilan-Nya kepada mereka dan memenuhi balasan amal perbuatan mereka, tanpa dicurangi sedikit pun, karena mereka berhak menerima balasan yang telah ditentukan untuknya<sup>36</sup>.

Penjelasan di atas memberikan penekanan yang kuat khususnya pada guru dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kewajiban dan tidak meragukan atas semua yang sudah dikerjakan ataupun belum dikerjakan, karena hal yang demikian itu akan mendapat balasan yang setimpal sesuai amal perbuatan, yang mana keadilan itu pasti akan Allah berikan terhadap mereka. Firman Allah surat An-Najm ayat 39 yaitu:<sup>37</sup>

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ٣٩

*“dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya”.*

Jalalayn menafsirkan Ayat ini yaitu: bahwasanya perkara yang sesungguhnya itu ialah (seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya) yaitu memperoleh kebaikan dari usahanya

---

<sup>36</sup>Quraish Shihab. <https://qurano.com/id/46-al-ahqaf/ayat-19/> (diakses senin, 17 juni 2019)

<sup>37</sup>Software, *Op.cit.*, h. 527.



yang baik, maka dia tidak akan memperoleh kebaikan sedikit pun dari apa yang diusahakan oleh orang lain<sup>38</sup>.

Pada masing-masing dari kalangan orang-orang tersebut akan memperoleh derajat-derajat pembalasan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan yang berupa pembalasan baik dan buruk karena Allah tidak pernah lengah dari apa yang mereka kerjakan .

QS. Al-An'am ayat 132 yaitu: <sup>39</sup>

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَفِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ۝ ۱۳۲  
“dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan”.

Ibnu Katsir menafsirkan: Maksudnya, setiap orang yang beramal baik amal taat kepada Allah ataupun durhaka terhadap-Nya mempunyai tingkatan dan kedudukannya sendiri. Barang siapa yang mengerjakannya, maka Allah akan menyampaikan hal itu kepadanya dan membalaskannya. Jika amal perbuatannya baik, maka balasannya baik; dan jika amal perbuatannya buruk, balasannya buruk pula. Menurut kami, firman Allah subhanahu wa ta'ala; Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup>Jalalayn, <https://tafsirq.com/53-an-najm/ayat-39#tafsir-jalalayn>, (diakses senin, 17 juni 2019)

<sup>39</sup>Software, *Op.cit.*,h. 145.

<sup>40</sup>Ibnu Katsir, <https://tafsir.learn-quran.co/id/surat-6-al-anam/ayat-132#> (diakses senin, 17 juni 2019)

Allah SWT sangat menyukai manusia yang senang bekerja, giat, ulet, gigih, mandiri dan rajin beramal. Sebaliknya sangat membenci manusia yang pemalas, sombong, suka berpangku tangan, memintaminta apalagi menjadi beban orang lain. Kebebasan dalam mencari pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pada setiap orang diberikan hak yang mutlak kepadanya. Allah SWT berfirman Al-Ankabut ayat 17 yaitu:<sup>41</sup>

بِاللَّهِ مُلْكُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا فِيهِنَّ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ۝ ١٢٠

*“Maka mintalah rezki itu di sisi Allah”*

Ibnu Katsir menafsirkan: Yaitu mintalah rezeki itu kepada Allah, bukan pada selain-Nya, karena sesungguhnya selain Allah tidak memiliki sesuatu apa pun. dan sembahlah Dia dan bersyukurlah kepada-Nya. Makanlah sebagian dari rezeki-Nya, sembahlah Dia semata serta bersyukurlah kepada-Nya atas semua nikmat yang telah Dia limpahkan kepada kalian. Hanya kepada-Nyalah kamu dikembalikan. Yakni kelak di hari kiamat, lalu Dia akan membalas setiap orang dengan balasan yang sesuai dengan amal perbuatannya<sup>42</sup>.

Banyak pekerjaan yang dapat kita pilih sesuai dengan keahlian dan kemampuan tiap orang, salah satunya menjadi guru. Sosok guru dimata masyarakat merupakan pahlawan tanpa tanda jasa walaupun kenyataannya gurulah yang paling banyak memberikan jasa dalam

---

<sup>41</sup>Software, *Op.cit.*, h 398

<sup>42</sup> Ibnu Katsir, <https://tafsir.learn-quran.co/id/surat-29-al-ankabut/ayat-17#>, (diakses senin, 17 juni 2019)

kehidupan manusia yang membuat manusia menjadi mulia dan terhormat.

Didukung juga dalam firman Allah SWT Al-Qashash ayat 73 yaitu:<sup>43</sup>

وَمِنْ رَحْمَتِهِ جَعَلَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ لِتَسْكُنُوا فِيهِ وَلِتَبْتَغُوا مِنْ فَضْلِهِ وَلِعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ٧٣

“dan karena rahmat-Nya, Dia jadikan untukmu malam dan siang, supaya kamu beristirahat pada malam itu dan supaya kamu mencari sebagian dari karunia-Nya (pada siang hari) dan agar kamu bersyukur kepada-Nya”.

Dari ayat di atas dijelaskan manusia diperintahkan mencari sebahagian dari kurnia Allah SWT pada siang hari dan pada malam harinya manusia beristirahat, dan manusia harus selalu bersyukur atas apa yang sudah diperolehnya pada siang hari. Jadi pekerjaan seorang guru sangatlah mulia yang dikerjakan pada waktu siang hari, bahkan ada yang dikerjakan sampai malam hari. Namun yang terjadi di kalangan masyarakat memandang tugas guru hanya seorang pengajar (pentransfer ilmu) di lingkungan pendidikan hal ini perlu dirubah, karena seharusnya seorang guru bukan hanya sebagai pengajar untuk mencerdaskan pola pemikiran anak didik yang dari tidak tahu menjadi tahu. Untuk lebih jelasnya tugas seorang guru digambarkan dalam Al-Qur'an dan hadits yaitu:

### 1) Sebagai Pengajar (*murabbiy, mu'allim*).

Firman Allah dalam surat Ar-Rahman ayat 2-4:<sup>44</sup>

عَلَّمَ الْقُرْءَانَ ٢ خَلَقَ الْإِنْسَانَ ٣ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ٤

<sup>43</sup> Software, *Op.cit.*, h 394

<sup>44</sup> *Ibid.*, h 531

*“yang telah mengajarkan Al Quran. Dia menciptakan manusia. Mengajarnya pandai berbicara”.*

Menurut ahli tafsir, Al-Qur'an adalah firman-firman Allah yang disampaikan oleh malaikat Jibril kepada Nabi Muhammad saw. Dengan lafal dan maknanya yang beribadah siapa yang membacanya, dan menjadi bukti kebenaran mukjizat Nabi Muhammad saw. Dan inilah salah satu dari Rahman, atau kasih sayang dari Allah kepad manusia, yaitu diajarkan kepada manusia itu al-Qur'an. Penciptaan manusia pun satu diantara tanda Rahman Tuhan kepada alam ini. Sebab diantara begitu banyak makhluk Ilahi didalam alam, manusia satu-satunya makhluk paling mulia. Kemuliaan itu lah salah satu bentuk rahmat ilahi. Allah Yang Maha Esa menjadikan manusia dengan mengilhaminya mampu memahami makna suara yang keluar itu, yang dengannya dia dapat menghadirkan sesuatu dari alam nyata ini, berapapun besar atau kecilnya yang wujud yang berkaitan dengan masa lampau atau datang, dan menghadirkan dalam benaknya hal-hal yang abstrak yang dapat dijangkau oleh manusia dengan pikirannya walau tidak dijangkau dengan indra<sup>45</sup>.

Mengajarkan Qur'an. Ini menunjukkan bahwa seorang guru harus terlebih dahulu mempersiapkan Qur'an, dalam konteks ini qur'an diterjemahkan dengan materi pelajaran, sebelum guru berada dihadapan siswa. guru harus terlebih dahulu mempersiapkan dalam artian menguasai,

---

<sup>45</sup> Tarbawi, <http://sinafiudin.blogspot.com/2014/10/makalah-tafsir-tarbawi-surat-ar-rahman.html>, (diakses selasa, 16 juni 2019)

memahami materi yang akan disampaikan kepada siswa. sehingga seorang guru dapat maksimal mentransfer ilmunya kepada siswa.

Khalaqal Insan Menciptakan Manusia. Menilik tujuan utama dari pendidikan adalah mencetak manusia yang sempurna, yang berpengetahuan, berakhlak dan beradab. tentu tidak ada manusia yang sempurna, namun berusaha menjadi manusia yang sempurna adalah suatu kewajiban. Seorang guru apapun materi yang ia ajarkan hendaknya mengarahkan siswanya menjadi manusia yang berpengetahuan, beradab dan bermartabat yang berujung kepada ketaqwaan kepada Yang Maha Esa. bukan hanya mengarahkan pada aspek prestasi saja.

Allamahul Bayan Mengajarkan Dengan Jelas. Ayat ini kaitannya dengan proses pendidikan adalah seorang guru apapun pelajaran yang disampaikan, sampaikanlah dengan sejelas-jelasnya, sampai pada tahap seorang siswa benar-benar faham. jangan sampai seorang siswa belum betul-betul faham pada materi yang diajarkan sudah pindah kemateri yang lain. banyak kasus saat ini, demi mengejar target pencapaian kurikulum, prinsip memberi kefahaman diabaikan, efeknya kita semua tahu.

Pada ayat ini Allah yang Maha Pengasih dan Penyayang menyatakan bahwa Dia telah mengajarkan Al-qur'an kepada Muhammad SAW yang selanjutnya diajarkan kepada umatnya. Kita diajarkan untuk pandai berbicara agar kita bisa komunikasi antar umat manusia, apalagi seorang guru harus memiliki kemampuan dalam berbicara agar siswa mampu memahami apa yang sedang kita sampaikan.

**2) Sebagai pembimbing atau penyuluh.**

Hal ini digambarkan dalam firman Allah surat An-Nahl ayat 43:<sup>46</sup>

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوحِيَ إِلَيْهِمْ فَسَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ٤٣

*“dan Kami tidak mengutus sebelum kamu, kecuali orang-orang lelaki yang Kami beri wahyu kepada mereka; Maka bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan jika kamu tidak mengetahui”.*

Pada tafsir Ibnu Katsir menafsirkan, Maksud pada ayat di atas, bertanyalah kamu kepada ahli kitab yang terdahulu, apakah rasul yang diutus kepada mereka itu manusia ataukah malaikat? Jika rasul-rasul yang diutus kepada mereka adalah malaikat, maka kalian boleh mengingkarinya. Jika ternyata para rasul itu adalah manusia, maka janganlah kalian mengingkari bila Nabi Muhammad SAW adalah seorang rasul<sup>47</sup>.

Ayat ini mengisyaratkan dan menegaskan lagi akan tugas seorang guru (pendidik) agar senantiasa tidak henti-hentinya untuk mencari dan menampah ilmu pengetahuan serta mengamalkan segala ilmu yang telah didapatkannya dan mentransfer segala pengetahuan yang ada kepada semua peserta didik khususnya, dan umumnya kepada seluruh umat manusia yang ada di muka bumi ini.

### **3) Sebagai pelindung dan pengarah.**

Firman Allah SWT dalam surat At-Tahrim ayat 6 yaitu:<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Software, *Op.cit.*, h 272

<sup>47</sup> Ibnu Katsir, <https://risalahmuslim.id/quran/an-nahl/16-43/>. (diakses senin, 17 juni 2019)

<sup>48</sup>Software, *Op.cit.*, h. 560

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ  
وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ  
وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ ٦

*“Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan”.*

Ibnu Katsir menafsirkan bahwa: Mengenai firman Allah subhanahu wa ta’ala, “Peliharalah dirimu dan keluargamu dari api Neraka”, Mujahid (Sufyan As-Sauri mengatakan, “Apabila datang kepadamu suatu tafsiran dari Mujahid, hal itu sudah cukup bagimu”) mengatakan : “Bertaqwalah kepada Allah dan berpesanlah kepada keluarga kalian untuk bertaqwa kepada Allah”. Sedangkan Qatadah mengemukakan : “Yakni, hendaklah engkau menyuruh mereka berbuat taat kepada Allah dan mencegah mereka durhaka kepada-Nya. Dan hendaklah engkau menjalankan perintah Allah kepada mereka dan perintahkan mereka untuk menjalankannya, serta membantu mereka dalam menjalankannya. Jika engkau melihat mereka berbuat maksiat kepada Allah, peringatkan dan cegahlah mereka.”<sup>49</sup>

Ayat diatas menjelaskan agar kita selalu memelihara diri sendiri dan keluarga dari api neraka. Ayat ini juga menjelaskan agar seorang pendidik atau seorang guru haruslah bisa menata diri sebagai bentuk dari contoh kepribadiannya yang baik, dan kelak akan ditularkan kepada keluarga dan masyarakat luas. Oleh karena itu, seorang guru harus bisa

---

<sup>49</sup> Ibnu Katsir, <http://gudangmaterikuliah.blogspot.com/2012/02/tafsir-surat-at-tahrim-ayat-6.html>, (diakses, selasa 18 juni 2019)

melindungi dan mengarahkan dirinya, keluarga, serta orang lain agar nanti bisa selamat dunia akhirat dan bebas dari siksa api neraka.

**4) Sebagai pendidik dan penanggung jawab moral anak didiknya.**

Menceritakan kepada al-'abbas bin al-walid al-damasyqiy. Menceritakan kepada kami 'ali bin 'iyasy. Menceritakan kepada kami sa'id bin 'umarah. Menceritakan kepadaku al-harits bin an-nu'man. Aku mendengar Anas bin Malik berkata dari Rasulullah SAW berkata: Mulyakanlah anak-anakmu dan baguskanlah budi pekerti mereka.

Dalam hadits diatas mengingatkan kepada seorang pendidik agar senantiasa untuk memuliakan anaknya. Mulya disini bisa diperluas maknanya dengan bersifat baik, adil, jujur dan bijaksana kepada anak didiknya. Dan tugas kedua yang dicerminkan dalam hadits ini adalah untuk mengajarkan akhlak yang baik. Pendidik diharuskan untuk memiliki kepribadian yang baik, agar anak didiknya akan mencontoh sifatnya dan tugas ini juga sangat sesuai dengan hadits Rasulullah yang artinya;

*"Sesungguhnya aku diutus untuk menyempurnakan akhlak (tingkah laku)".*

Tingkah laku juga menjadi cerminan atau tolak ukur bagi manusia, karena manusia yang sempurna adalah manusia yang ta'at kepada Allah dalam beribadah (hablu minallah) dan juga bisa berbuat baik kepada sesama makhluk ciptaan Allah yang ada disekitarnya. Sehingga pembentukan akhlak yang baik harus diprioritaskan, untuk membangun dan menjadikan manusia yang sempurna (*insan kamil*).

**5) Sebagai penuntun**



Hal itu dikisahkan dalam firman Allah Surat Al-Kahfi ayat 66-70

yaitu:<sup>50</sup>

قَالَ لَهُ مُوسَىٰ هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَىٰ أَنْ تُعَلِّمَنِي مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا ٦٦  
قَالَ إِنَّكَ لَنْ تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا ٦٧ وَكَيْفَ تَصْبِرُ عَلَىٰ مَا لَمْ  
تُحِطْ بِهِ خُبْرًا ٦٨ قَالَ سَتَجِدُنِي إِن شَاءَ اللَّهُ صَابِرًا وَلَا أَعْصِي لَكَ  
أَمْرًا ٦٩ قَالَ فَإِنِ اتَّبَعْتَنِي فَلَا تَسْأَلْنِي عَنْ شَيْءٍ حَتَّىٰ أُحَدِّثَ لَكَ  
مِنْهُ ذِكْرًا ٧٠

*"Musa berkata kepada Khidhr: "Bolehkah aku mengikutimu supaya kamu mengajarkan kepadaku ilmu yang benar di antara ilmu-ilmu yang telah diajarkan kepadamu?"*

*Dia menjawab: "Sesungguhnya kamu sekali-kali tidak akan sanggup sabar bersama aku.*

*dan bagaimana kamu dapat sabar atas sesuatu, yang kamu belum . Musa berkata: "Insya Allah kamu akan mendapati aku sebagai orang yang sabar, dan aku tidak akan menentangmu dalam sesuatu urusanpun".*

*Dia berkata: "Jika kamu mengikutiku, Maka janganlah kamu menanyakan kepadaku tentang sesuatu apapun, sampai aku sendiri menerangkannya kepadamu".*

Ibnu Katsir menafsirkan: sesungguhnya engkau tidak akan mampu menemaniku, sebab engkau akan menyaksikan berbagai tindakanku yang bertentangan dengan syari'atmu, karena aku bertindak berdasarkan ilmu yang diajarkan Allah kepadaku dan tidak Dia ajarkan kepadamu. Engkau juga mempunyai ilmu yang diajarkan Allah kepadamu tetapi tidak Dia ajarkan kepadaku. Dengan demikian, masing-masing kita dibebani berbagai urusan dari-Nya yang saling berbeda, dan engkau tidak akan sanggup menemaniku. Aku mengetahui bahwa kamu akan menolak apa yang kamu tidak mengetahui alasannya. Tetapi aku telah mengetahui hikmah dan kemaslahatan yang tersimpan di dalamnya, sedang kamu tidak

---

<sup>50</sup> Software, *Op.cit.*, h 301

mengetahuinya. Yakni, sehingga aku yang mulai memberikan penjelasan kepadamu sebelum kamu bertanya kepadaku<sup>51</sup>.

Mengenai tugas ini, Ahmad Tafsir ahli pendidikan Islam dan ahli Pendidikan Barat menjelaskan bahwa, tugas guru ialah mendidik. Mendidik adalah tugas yang amat luas. Mendidik itu sebagian dilakukan dalam bentuk mengajar, sebagian dalam bentuk memberikan dorongan, memuji, menghukum, memberi contoh, membiasakan, dan lain-lain<sup>52</sup>.

## b. Konsep Kinerja dalam Organisasi

### 1) Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara *dalam* Vivi, Rorlen mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata "job performance" atau "actual performance" yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya<sup>53</sup>. Kata kinerja pun dapat ditelusuri dari terjemahan *performance* yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary* terbitan Amerika Serikat dan Canadaberasal dari akar kata "*to perform*" dengan beberapa entri yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or cary out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to dischargeof fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an*

---

<sup>51</sup> Ibnu Katsir, <https://alquranmulia.wordpress.com/2015/07/22/tafsir-ibnu-katsir-surah-al-kahfi-ayat-66-70/>, (diakses, selasa 06 Agustus 2019, pukul 14.00 WIB).

<sup>52</sup> Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014, h.78).

<sup>53</sup>Rorlen Vivi, *Pengaruh Iklim Organisasi dan Kedewasaan Terhadap Kinerja Karyawan pada*,(Jakarta: GrahaTingki Arsitektika,2015), h.53.

*understating*); (4) melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang atau mesin (*to what is expected of a person of machine*).<sup>54</sup>

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran. Kinerja guru tidak hanya ditunjukkan oleh hasil kerja, akan tetapi juga ditunjukkan oleh perilaku dalam bekerja.<sup>55</sup>

Menurut Purwadarminta kinerja adalah hasil yang telah dicapai<sup>56</sup>, sedangkan menurut Saidi kinerja adalah kemampuan, kesanggupan dan kecakapan seseorang atau suatu bangsa. kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya<sup>57</sup>. Sementara itu Bernardin dan Russel mengatakan bahwa kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha dan kesempatan kerja yang dinilai dari output<sup>58</sup>.

Sedangkan Mangkunegara mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam

---

<sup>54</sup> Veithzal Rivai, *Performance Apraisal: Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (Jakarta: Raja Grafindo Perkasa, 2015),h.14

<sup>55</sup>Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), h.54.

<sup>56</sup>W.J.S. Purwadarminta, *Kamus Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2013), h. 75.

<sup>57</sup>M. Saidi, *Prestasi& Kemampuan*, (Jakarta: Rajawali Press,2013), h. 23.

<sup>58</sup>Benardin, *Human Resource Management*, (New York: Mc Graw-Hill Inc., 1993), h.379.

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”<sup>59</sup>.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas, maka kesimpulan pengertian atau definisi kinerja atau *performance* adalah: hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>60</sup>

## 2) Manajemen kinerja

Dalam suatu pekerjaan guru harus memiliki manajemen kinerja, agar kinerja guru dapat selalu ditingkatkan dan mencapai standar tertentu, maka dibutuhkan suatu manajemen kinerja (*performance management*). Manajemen kinerja secara sederhana dapat diartikan sebagai suatu sistem yang mengatur pengelolaan sumber daya manusia sesuai dengan hasil kinerja karyawan agar tercapai sasaran pada individu maupun organisasi, kejelasan apa yang harus dilakukan dan apa yang akan dicapai serta bagaimanakah cara mengukurnya.<sup>61</sup>

Robert Bacal dalam Mangkunegara mendefinisikan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses komunikasi yang terus-menerus, dilakukan dalam kerangka kerjasama antara seorang karyawan dan

---

<sup>59</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja RosdaKarya, 2015), h.67.

<sup>60</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2012), h. 96.

<sup>61</sup> *Ibid.*, h. 131-132

atasannya langsung, yang melibatkan penetapan pengharapan dan pengertian tentang fungsi kerja karyawan yang paling dasar, bagaimana pekerja memberikan kontribusi pada sasaran organisasi.<sup>62</sup>

Kerjasama antara atasan dan karyawan melalui proses komunikasi yang mampu memberikan kontribusi pada sasaran organisasi. Hal ini dapat disimpulkan manajemen kinerja merupakan proses perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan, terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus-menerus yang dilakukan pemimpin kepada karyawan untuk membangun harapan organisasi.

Menurut Prabu Mangkunegara tujuan pelaksanaan manajemen kinerja baik bagi pimpinan dan manajer maupun bagi para pegawai adalah: <sup>63</sup>

**a) Bagi Pimpinan:**

- (1) Mengurangi keterlibatan dalam semua hal.
- (2) Menghematkan waktu, karena pegawai dapat mengambil sebagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar.
- (3) Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalahpahaman di antara pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggung jawab.

---

<sup>62</sup> Prabu Mangkunegara dan A.A Anwar, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung, Refika Aditama, 2014), h. 227.

<sup>63</sup> *Ibid.*, h. 19-21.

- (4) Mengurangi frekuensi situasi di mana atasan tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan.
- (5) Pegawai mampu memperbaiki kesalahannya dan mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan ataupun inefisiensi.

**b) Bagi para pegawai:**

- (1) Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
- (2) Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
- (3) Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
- (4) Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

Menurut Moheriono, tujuan manajemen kinerja dari suatu organisasi diantaranya adalah sebagai berikut.<sup>64</sup>

- (1) Menerjemahkan dari visi dan misi organisasi ke dalam tujuan dan hasil yang jelas, mudah dipahami dan dapat diukur sehingga membantu keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan.
- (2) Menyediakan informasi untuk menilai, mengelola dan meningkatkan keberhasilan kinerja keseluruhan organisasi.

---

<sup>64</sup>Moheriono, *Op. Cit.*, h. 137.

- (3) Mengubah paradigma dari orientasi pengendalian dan ketaatan menjadi pendekatan strategik yang berkelanjutan menuju keberhasilan organisasi.
- (4) Menyediakan manajemen kinerja yang lengkap dengan memasukan ukuran-ukuran kualitas, biaya, ketepatan waktu, kepuasan *stakeholders*, dan peningkatan keahlian pegawai.

Prasyarat dasar yang harus dipenuhi untuk dapat menerapkan manajemen kinerja dalam suatu organisasi, yaitu antara lain: <sup>65</sup>

- (1) Adanya suatu indikator kinerja (*key performance indicator*), yang terukur secara kuantitatif dan jelas batas waktunya. Ukuran ini harus dapat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi tersebut.
- (2) Semua ukuran kinerja, biasanya dituangkan dalam suatu bentuk kesepakatan antara atasan dan bawahan yang sering disebut sebagai suatu kontrak kinerja (*performance contract*).
- (3) Terdapat suatu proses siklus manajemen kinerja yang baku dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama, yaitu: (1) perencanaan kinerja, berupa; penetapan indikator kinerja lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan; (2) pelaksanaan, dimana organisasi bergerak sesuai dengan rencana yang telah dibuat, jika ada perubahan akibat adanya perkembangan baru maka lakukan perubahan tersebut; (3) evaluasi

---

<sup>65</sup>*Ibid.*,h. 148-149.

kerja, yaitu menganalisis apakah realisasi kinerja sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya. Semua penilaian ini harus bersifat kuantitatif.

- (4) Adanya suatu sistem *reward* dan *punishment* yang bersifat konstruktif dan konsisten dijalankan. Konsep *reward* ini tidak harus bersifat finansial, tetapi bisa juga berupa bentuk lain seperti promosi, kesempatan pendidikan, dan lain-lain.
- (5) Terdapat suatu mekanisme *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang relatif objektif, yaitu dengan melibatkan berbagai pihak. Konsep yang sangat terkenal adalah penilaian 360 derajat, dimana penilaian kinerja dilakukan oleh atasan, bawahan, rekan sekerja, dan pengguna jasa, karena pada prinsipnya manusia itu berpikir secara subjektif, namun dengan berfikir bersama mampu untuk mengubah sikap subjektif itu menjadi mendekati objektif, atau berfikir bersama jauh lebih objektif daripada berfikir sendiri-sendiri. Ini adalah semangat dalam konsep penilaian 360 derajat.
- (6) Terdapat suatu gaya kepemimpinan (*leadership style*), yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi. Inti dari kepemimpinan seperti ini adalah adanya suatu proses *coaching*, *counseling*, dan *empowerment* kepada para bawahan.
- (7) Menerapkan konsep manajemen SDM berbasis kompetensi. Umumnya organisasi yang berkinerja tinggi memiliki kamus kompetensi dan menerapkan kompetensi itu tersebut kepada hal-hal yang yang



penting, seperti manajemen kinerja, rekrutmen, seleksi, pendidikan, pengembangan pegawai, dan promosi.

Suatu Organisasi agar berhasil dan menjadi unggul perlu mempunyai tujuh pilar, yaitu:<sup>66</sup>

- (1) Kejelasan tentang maksud dan arah organisasi dinyatakan dalam bahasa yang dapat dipahami oleh orang dan tim pada tingkat yang berbeda.
- (2) Pemahaman dengan jelas oleh individu dan tim tentang apa yang diharapkan dari mereka untuk melakukan.
- (3) Aspirasi: mekanisme untuk membantu orang mengenal bahwa perbaikan berkelanjutan adalah esensial, bukan hanya dapat diharapkan, dan mengetahui seperti apa kinerja yang unggul itu.
- (4) Dukungan: mekanisme untuk mendorong dan mendukung kinerja, memungkinkan individu memiliki kepercayaan diri untuk mengenal potensi mereka sendiri dan kebutuhan pelatihan, sedang penyelia dan manajer tahu bagaimana memotivasi orangnya dan mampu meng-*coach*.
- (5) Umpan balik, sehingga orang dan tim tahu bagaimana mereka bekerja dibandingkan dengan harapan. Ini merupakan penilaian seperti umpan balik sehari-hari dari manajer, rekan kerja, dan pelanggan.
- (6) Rekognisis atau pengakuan: merupakan cara untuk menghargai dan mengenal orang, yang bukan semata-mata hanya tentang bayaran.

### **3) Model manajemen kinerja**

---

<sup>66</sup>*Ibid.*, h. 32.

Berbagai proses tentang pelaksanaan model manajemen kinerja dengan cara yang berbeda-beda yang diungkapkan oleh para pakar ilmuwan dari berbagai negara, dimulai dari proses yang sangat sederhana(mendasar) sampai pada proses yang sangat mendalam. Model-model tersebut diantaranya adalah sebagai berikut: <sup>67</sup>

**(a) Model Deming**

Deming menjelaskan proses manajemen kinerja dimulai dengan menyusun rencana, melakukan tindakan pelaksanaan, memonitor jalannya dan hasil pelaksanaan, dan akhirnya melakukan review atau peninjauan kembali atas jalannya pelaksanaan dan kemajuan pekerjaan yang telah dicapai. <sup>68</sup> Hasil kegiatan monitoring dan review dapat menyimpulkan bahwa kemajuan telah dicapai sesuai dengan rencana. Namun, dapat terjadi adanya deviasi antara rencana dengan kemajuan yang telah dicapai. Dalam keadaan demikian, perlu dilakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai pada waktunya. Apabila hal tersebut tidak memungkinkan, langkah yang dapat diambil adalah dengan melakukan penyesuaian kembali terhadap rencana dan tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

**(b) Model Torrington dan Hall**

Torrington dan Hall menggambarkan proses manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu harapan terhadap kinerja atau hasil yang diharapkan dari suatu kinerja. Kemudian, ditentukan dukungan yang

---

<sup>67</sup>Wibowo, Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan Untuk meningkatkan Kinerja, Jangka Panjang, (Jakarta: PT Raja Grafindo Perkasa, 2013), h. 23.

<sup>68</sup>*Ibid.*, h. 24.

diberikan terhadap kinerja untuk mencapai tujuan. Pelaksanaan kinerja yang berlangsung dilakukan peninjauan kembali dan penilaian terhadap kinerja. Langkah selanjutnya melakukan pengelolaan terhadap standar kinerja. Standar kinerja harus dijaga agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai.<sup>69</sup>

### **(c) Model Costello**

Proses manajemen kinerja dikemukakan oleh Costello di mana Siklus ini dimulai dengan melakukan persiapan perencanaan sehingga dapat dibuat suatu rencana dalam bentuk rencana kinerja dan pengembangan.<sup>70</sup> Untuk meningkatkan kinerja, diberikan *coaching* pada sumber daya manusia dan dilakukan pengukuran kemajuan kinerja. Peninjauan kembali selalu dilakukan terhadap kemajuan pekerja dan apabila diperlukan dilakukan perubahan rencana. *Coaching* dan *review* dilakukan secara berkala dan pada akhir tahun dilakukan penilaian kinerja tahunan dan dipergunakan untuk meninjau kembali pengembangan. Akhirnya, hasil penilaian tersebut dipergunakan untuk mempertimbangkan penggajian dan menjadi umpan balik untuk rencana tahun berikutnya.

### **(d) Model Armstrong Dan Baron**

Armstrong dan baron mengemukakan siklus manajemen kinerja sebagai sekuen atau urutan. Proses manajemen kinerja dilihat merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup>*Ibid.*, h. 25.

<sup>70</sup>*Ibid.*, h. 26.

<sup>71</sup>*Ibid.*, h. 29-32.

**(e) Model Ken Blanchard dan Garry Ridge**

Model manajemen kinerja yang dikemukakan (Ken Blanchard dan Garry Ridge dalam Wibowo) cukup sederhana, dan mereka menyebutkan sebagai sistem. Menurut mereka, system manajemen kinerja yang efektif terdiri dari tiga bagian, yaitu *performance planning* (perencanaan kinerja), *Day-to-Day coaching* (coaching setiap hari) atau *execution* (pelaksanaan), dan *performance evaluation* (evaluasi kinerja) atau *review and learning* (peninjauan ulang pembelajaran).<sup>72</sup>

Suryosubroto yang mana beliau mengatakan bahwa kinerja guru sehubungan dengan tugasnya dalam manajemen kurikulum yaitu:

- (1)Menyusun program mengajar sesuai dengan kurikulum berlaku
- (2)Menyusun model satuan pelajaran beserta pembagian waktunya
- (3)Merencanakan dan melaksanakan program evaluasi pendidikan
- (4)Memberikan bimbingan belajar kepada murid
- (5)Melancarkan pembagian tugas mengajar dan penjadwalan
- (6)Mempertimbangkan perbaikan kurikulum untuk disesuaikan dengan kondisi setempat.<sup>73</sup>

Untuk meningkatkan kinerja guru juga dapat dilakukan dengan cara:

- (1)Mengadakan supervisi kunjungan kelas, sehingga kepala madrasah dapat mengetahui kekurangan guru-gurunya dan dapat mengadakan perbaikan mutu berdasarkan hasil supervisi tersebut.
- (2)Pembentukan kelompok kerja guru yang terencana dan dinamika untuk meningkatkan profesional guru.

---

<sup>72</sup>*Ibid.*, h. 29-30.

<sup>73</sup>Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), h.171.

- (3) Mengadakan rapat guru sebagai media pembinaan karier guru
- (4) Membentuk organisasi profesi keguruan untuk meningkatkan mutu guru yang telah berdinias.<sup>74</sup>

Pendapat Syafruddin Nurdin bahwa kepala madrasah harus memberi peluang kepada guru untuk memperbaiki pembelajaran peserta didik dengan cara memberdayakannya secara otonomi, pengembangan kemampuan, serta meningkatkan penghargaan terhadap prestasi para guru.<sup>75</sup>

Suryosubroto yang menyatakan bahwa upaya yang dapat dilakukan kepala madrasah yaitu memberi kesempatan kepada para guru untuk mengambil bagian dalam pencapaian kualitas, menghilangkan perintang-perintang yang dapat menghilangkan kebanggaan para guru terhadap kecakapan-kerjanya, menghilangkan penghalang kerjasama di antara staf, guru, memperhatikan pengembangan kemampuan guru, dan menyebarluaskan semangat sukses akademik.<sup>76</sup>

#### **4) Fungsi-fungsi manajemen kinerja yaitu:**

##### **a) Perencanaan Kinerja**

Pembelajaran sebagai suatu sistem yang bertujuan, yang harus direncanakan oleh guru berdasarkan pada kurikulum yang berlaku. Perencanaan program belajar mencakup kegiatan merumuskan tujuan pembelajaran, merumuskan isi / materi pelajaran yang harus dipelajari, merumuskan kegiatan belajar dan merumuskan sumber belajar / media

---

<sup>74</sup>A. Samana, *Profesionalisme Keguruan*, (Yogyakarta: Kanisius, 2015), h. 85-97.

<sup>75</sup> Syafruddin Nurdin dan Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Press, 2013), h. 67.

<sup>76</sup> Suryosubroto, *Op. Cit.*, h. 198-200.

pembelajaran yang akan digunakan serta merumuskan evaluasi belajar. Fungsi perencanaan program belajar adalah sebagai pedoman kegiatan guru dalam mengajar dan pedoman siswa dalam kegiatan belajar yang disusun secara sistematis dan sistemik. Perencanaan program belajar harus berdasarkan pada pendekatan sistem yang mengutamakan keterpaduan antara tujuan, materi, kegiatan belajar dan evaluasi.

Rencana pembelajaran pada hakekatnya merupakan perencanaan jangka pendek yang dilakukan oleh guru untuk dapat memperkirakan berbagai tindakan yang akan dilakukan di kelas atau di luar kelas.

#### **b) Pelaksanaan Kinerja**

Pelaksanaan kinerja guru sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, dimana faktor tersebut berupa faktor yang bersumber dari pekerja itu sendiri yaitu kemampuan atau kompetensinya dan bersumber dari organisasi (madrasah) yaitu kebaikan pemimpin (kepala madrasah) dalam memberdayakan pekerjanya, penghargaan yang diterima, mendapatkan bantuan untuk meningkatkan kemampuan kerja melalui *coaching*, *mentoring*, dan *counselling*. Hal ini juga terlihat pada kinerja guru ditunjukkan dari:

- 1) Menguasai silabus serta petunjuk pelaksanaannya, seperti tujuan, materi, alokasi waktu dan alat serta sumber belajar.
- 2) Menyusun program pengajaran.
- 3) Melaksanakan proses belajar mengajar, seperti menerapkan berbagai metode, strategi, pendekatan, kiat, seni belajar, memilih sumber belajar, dan menggunakan media pengajaran.

4) Menilai hasil belajar peserta didik.<sup>77</sup>

### c) Pengukuran Kinerja

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi.<sup>78</sup> Kinerja mengandung tiga unsur, yaitu:

- a) Unsur waktu, dalam arti hasil-hasil yang dicapai oleh usaha-usaha tertentu, dinilai dalam satu putaran waktu atau sering disebut periode. Ukuran periode menggunakan satuan jam, hari, bulan maupun tahun.
- b) Unsur Hasil, dalam arti hasil tersebut merupakan hasil rata-rata pada akhir periode tersebut. Hal ini tidak berarti mutlak setengah periode harus memberikan hasil setengah dari keseluruhan.
- c) Unsur metode, dalam arti seorang pegawai harus menguasai benar dan bersedia mengikuti pedoman yang telah ditentukan, yaitu metode kerja yang efektif dan efisien, ditambah pula dalam bekerja pegawai harus bekerja dengan penuh gairah dan tekun serta bukan berarti harus bekerja berlebihan<sup>79</sup>.

Anoraga membagi kinerja dalam tiga jenis, yaitu: (1) kinerja

---

<sup>77</sup>Syafruddin Nurdin dkk, *Op.Cit.*, h. 78-79.

<sup>78</sup>Moeheriono, *Op.Cit.*, h.95.

<sup>79</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Op.Cit.*, h. 22.

manusia, yaitu hasil keterampilan, pengetahuan dan sikap dari manusia, (2) kinerja organisasi adalah hasil kegiatan organisasi, dan (3) kinerja mesin adalah hasil dari aktivitas mesin.<sup>80</sup>

Robin berpendapat, kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A) motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja =f(AxMxO), artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, kesempatan. Sedangkan kinerja menurut *The Scriber-Bantam English Dictionary* berasal dari kata “*to perform*” dengan beberapa *entries* yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry of a execute*), (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil as vow*), (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*), (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).<sup>81</sup>

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model *partner-lawyer* kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: 1) Harapan mengenai imbalan, 2) Dorongan, 3) Kemampuan, 4) Kebutuhan, 5) Persepsi terhadap tugas,

---

<sup>80</sup>Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja*, (Jakarta, Rineka Cipta, 2016), h. 11.

<sup>81</sup>Robbins, Stephen P, dan Judge A. Timothy, *Organizational Behavior*,(Jakarta: Salemba Empat, Edisi 12, 2008), h. 281.



6) Imbalan internal, 7) Eksternal, 8) Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan.<sup>82</sup>

Evaluasi kinerja merupakan proses pengukur dan membandingkan dari pada hasil kegiatan operasional yang telah dicapai dengan hasil yang seharusnya dicapai menurut target dan standar yang ditentukan oleh organisasi. Berdasarkan dari beberapa pengertian tersebut memperlihatkan bahwa esensi penting dari evaluasi adalah mencari hasil nilai-nilai yang diperlukan untuk menghasilkan informasi mengenai kinerja suatu objek kegiatan. Berdasarkan definisi tersebut terdapat beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja sebagai berikut.<sup>83</sup>

- a) Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
- b) Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*)
- c) Mengukur tingkat capaian tujuan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi.

---

<sup>82</sup>Moeheriono, *Op. Cit.*, h. 95.

<sup>83</sup>*Ibid.*, h. 97.

d) Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

Dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan menjadi 3 yaitu:

- a) Kinerja operasional (*Operation performance*)
- b) Kinerja administrative (*Administrative performance*)
- c) Kinerja stratejik (*Startegic performance*)

Lutfi dalam Syarifudin membagi atas delapan kriteria yang harus dipenuhi oleh suatu pekerjaan agar pekerjaan tersebut dapat dinamakan sebagai profesi, di antaranya adalah: (1) panggilan hidup sepenuh waktu, (2) didasari oleh pengetahuan dan kecakapan (keahlian tertentu), (3) kebakuan yang universal, (4) pengabdian, (5) kecakapan diagnostik dan kompetensi aplikatif, (6) otonomi, (7) kode etik, dan (8) klien<sup>84</sup>.

#### **d) Penilaian Kinerja**

Secara teoritis penilaian atau pengukuran kinerja memberikan informasi yang dapat digunakan pimpinan untuk membuat keputusan tentang promosi jabatan. Penilaian kinerja memberikan kesempatan kepada pimpinan dan orang yang dinilai untuk secara bersama membahas perilaku kerja dari yang dinilai. Penilaian memungkinkan bagi penilai dan yang dinilai untuk secara bersama menemukan dan membahas

---

<sup>84</sup>Nurdin Syarifudin, *Op.Cit.*, h. 14.

kekurangan-kekurangan yang terjadi dan mengambil langkah perbaikannya. Begitu pula penilaian terhadap kinerja guru dilakukan oleh seorang supervisor. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang dicapai oleh guru, apakah kinerja yang dicapai setiap guru baik, sedang atau kurang. Penilaian kinerja menurut Simamora adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan<sup>85</sup>. Penilaian kinerja lebih menekankan pada pelaksanaan tugas untuk mencapai target yang ditetapkan dan disepakati bersama dengan pejabat penilai. Uraian tugas yang ditetapkan harus selaras dengan rencana kegiatan tahunan sekolah, sehingga setiap aktivitas guru dapat menjadi sumbangan terhadap perbaikan mutu sekolah secara berkelanjutan.

Menurut Moheriono, beberapa aspek yang harus diperhatikan dalam proses penilaian kinerja adalah:<sup>86</sup> 1) Input (potensi), 2) Proses (pelaksanaan) 3) *Output* (hasil). Dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. *Input* (potensi)

Agar penilaian kinerja tidak membias dan tercapai sasaran sesuai dengan yang dihendaki oleh organisasi, maka perlunya ditetapkan, disepakati, dan diketahui aspek-aspek yang akan dinilai atau dievaluasi sebelumnya. sehingga setiap karyawan sudah mengetahui dengan pasti aspek-aspek apa saja yang akan dinilai. Tetapi perlu ada penjelasan ruang lingkup pengukuran, seperti berikut:

---

<sup>85</sup>Simamora, *Efektifitas Kerja*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 415.

<sup>86</sup>Moheriono, *Op. Cit.*, h. 106-108.

- 1) *Who?* Pertanyaan ini mencakup: (1) siapakah yang harus dinilai? Apakah seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan dari jabatan yang tertinggi sampai dengan yang terendah, (2) siapakah yang harus menilai? Pelaksanaan evaluasi kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung atau atasan tidak langsung. Atau dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pimpinan perusahaan dianggap memiliki keahlian dalam bidangnya.
- 2) *What?* Apakah yang harus dinilai? Pertanyaan ini mencakup: (1) objek atau materi apa saja yang dinilai, hasil kerja, kemampuan sikap, kepemimpinan kerja dan motivasi kerja ataukah disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, (2) dimensi waktu, yaitu kapan kinerja yang dicapai pada saat ini (*current performance*), dan potensi apa saja yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang (*future potencial*).
- 3) *Why?* Mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan? Hal ini digunakan untuk: (1) memelihara potensi kerja karyawan, (2) menentukan kebutuhan pelatihan, (3) sebagai dasar untuk mengembangkan karier, (4) sebagai dasar untuk promosi jabatan.
- 4) *When?* Kapan waktu pelaksanaan penilaian dapat dilakukan secara formal dan informal (1) kapan penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodik atau secara terus-menerus di setiap saat.
- 5) *Where?* Dimanakah penilaian kinerja dapat dilakukan: (1) ditempat kerja (*on the job evaluation*). (2) diluar tempat kerja (*off the job evaluation*).

6) *How?* Bagaimanakah penilaian dilakukan apakah dengan menggunakan metode tradisional (*metode rating scale dan metode employee comparison*) atau metode modern (*metode Management By Objective/MBO dan assessment center*)

## 2. Proses (pelaksanaan)

Proses tersebut dapat dilakukan melalui beberapa tahapan berikut ini:

a) Memberikan *briefing* (penjelasan singkat), persyaratan yang cukup penting adalah seluruh karyawan harus dilibatkan, penilai harus diberikan penjelasan secara menyeluruh mengenai cara dan system penilaiannya.

b) Memberikan pelatihan, tidak hanya sekedar wawancara saja.

## 3. *Output* (hasil)

Sangat penting adanya kejelasan dari hasil penilaian dari atasan atau kepala sekolah, seperti manfaat, dampak, dan risiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Hasibuan berpendapat bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja mencakup sebelas aspek:

1) Kesetiaan, 2) Hasil kerja, 3) Kejujuran, 4) Kedisiplinan, 5) Kreativitas, 6) Kerjasama, 7) Kepemimpinan, 8) Kepribadian, 9) Prakarsa, 10) Kecakapan, dan 11) Tanggung jawab.<sup>87</sup>

Pendapat yang hampir sama dikemukakan Mangkunegara tentang beberapa aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif adalah:<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup>Malayu Hasibuan, *Op. Cit.*, h. 78.

<sup>88</sup>Prabu Mangkunegara dan A.A Anwar, *Op. Cit.*, h. 18-19.

**a) Aspek kuantitatif meliputi:**

- 1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan,
- 2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan,
- 3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
- 4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

**b) Aspek kualitatif meliputi:**

- 1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan,
- 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja,
- 3) Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/ kegagalan menggunakan mesin/ peralatan, dan Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Sedangkan sistem peningkatan penilaian kinerja menurut Prabu Mangkunegara, bermanfaat untuk: <sup>89</sup>

- (a) Membantu organisasi dalam mengkordisasikan pekerja unit-unitkerja dan membantu menyesuaikan pekerjaan perorangan dengan tujuan lebih besar.
- (b) Membantu mengidentifikasi kendala-kendala keberhasilan yang mengganggu produktivitas organisasi.
- (c) Memberikan cara mendokumentasikan dan mengkomunikasikan hal-hal yang menyangkut kinerja sesuai dengan persyaratan hukum.
- (d) Memberikan informasi yang valid, yang dapat dipergunakan untuk penentuan promosi mendiagnosis masalah-masalah yang

---

<sup>89</sup>*Ibid.*, h. 21.

- (e) Memberikan informasi yang tepat waktu kepada para manajer, sehingga mereka dapat mencegah timbulnya masalah.
- (f) Membantu manajer mengkoordinasikan kerja para pegawai yang berada dibawah tanggung jawabnya.
- (g) Memberikan umpan balik yang berkala dan berkesinambungan yang dapat meningkatkan motivasi pegawai.
- (h) Mencegah terjadinya kesalahan dengan menjelaskan apa yang diharapkan dari kerja dan menanamkan pemahaman sertatingkat kewenangan bersama.
- (i) Praktis dan sederhana pelaksanaannya.
- (j) Membutuhkan pekerjaan administrasi dan birokrasi yang minimal.
- (k) Memenuhi kebutuhan manajer, karyawan dan organisasi.
- (l) Waktu yang diperlukan untuk melaksanakan cukup praktis.

Karakteristik sistem penilaian kinerja yang efektif menurut Mondy & Noe dalam Widodo bahwa karakteristik sistem penilaian yang efektif itu memenuhi unsur: <sup>90</sup>

- a) Kriteria yang terkait dengan pekerjaan, digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan.
- b) Ekspektasi kinerja, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.
- c) Standardisasi, Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrument yang sama.

---

<sup>90</sup> Widodo Eko Suparno, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), h. 133.

- d) Penilaian yang cakap, penilaian kinerja karyawan hendaknya dibebankan kepada seseorang atau sejumlah orang
- e) Komunikasi terbuka, umumnya para pekerja ingin mengetahui seberapa baik kinerja mereka.
- f) Akses karyawan terhadap hasil penilaian, setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian.
- g) Proses pengajuan keberatan (*due process*), Dalam hubungan dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilaiannya.

Syaiful Sagala menyatakan bahwa karakteristik kinerja guru adalah:

- a) Pengorganisasian mata pelajaran yang baik
- b) Komunikasi yang efektif dalam pembelajaran dan manajemen madrasah
- c) Pengetahuan dan keingintahuan terhadap mata pelajaran dan sikap pengajaran
- d) Sikap positif terhadap peserta didik
- e) Penilaian yang *fair* dalam hal penjenjangan atau penentuan peringkat
- f) Pendekatan yang fleksibel terhadap pengajaran
- g) Hasil belajar peserta didik yang layak dan pantas sesuai kinerja madrasah.<sup>91</sup>

Hamzah B. Uno menuliskan, “kemampuan yang dimiliki seseorang dibentuk berdasarkan pengalaman yang diperoleh secara empiris melalui

---

<sup>91</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 188.



observasi, pengetahuan ilmiah yang diterimanya dari pendidikan formal, dan keterampilan yang dilakukannya secara mandiri.”<sup>92</sup>

Menurut Ngalim Purwanto, kegiatan yang dilakukan seorang guru yang merupakan perwujudan dari kinerjanya dapat dilihat dari:

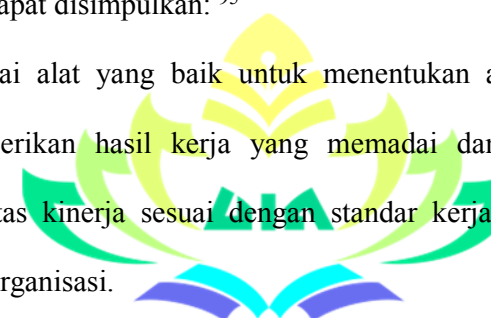
- a) Guru selalu berupaya membimbing anak didik seutuhnya
- b) Guru selalu menerapkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan anak didik masing-masing
- c) Guru selalu mengadakan komunikasi terutama untuk memperoleh informasi tentang anak didik
- d) Guru selalu menciptakan suasana kehidupan madrasah peserta didik betah berada dan belajar di madrasah
- e) Guru selalu memelihara hubungan dengan orangtua peserta didik
- f) Guru selalu memelihara hubungan baik dengan masyarakat
- g) Guru selalu berupaya untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya, seperti membaca buku, mengikuti lokakarya, seminar, penataran, dan kegiatan penelitian
- h) Guru selalu menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama guru
- i) Guru selalu tunduk terhadap kebijaksanaan dan ketentuan pemerintah dalam bidang pendidikan
- j) Guru melakukan tugas profesinya dengan disiplin dan rasa pengabdian.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup>Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan: Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h.60.

Rahman menyatakan bahwa “kinerja guru dapat dinilai dari aspek kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru yang dikenal dengan sebutan “kompetensi guru”, berkenaan dengan kompetensi yang perlu dimiliki sebagai guru profesional.<sup>94</sup>

Penilaian adalah evaluasi mencari nilai-nilai, sedangkan pemantauan aspek pentingnya adalah pengungkapan berbagai fakta mengenai sebab dan konsekuensi dari suatu objek kegiatan. Evaluasi kinerja dapat disimpulkan:<sup>95</sup>

- 
- a) Sebagai alat yang baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan sudah melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.
  - b) Sebagai cara untuk menilai kinerja karyawan dengan melakukan penilaian tentang kekuatan dan kelemahan karyawan.
  - c) Sebagai alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan dan pengembangan selanjutnya.

Hamzah dan Nina yang mengatakan Kinerja adalah skor yang didapat dari gambaran hasil kerja yang dilakukan seseorang atau untuk kerja seseorang yang diperoleh melalui instrumen pengumpulan data tentang kinerja seseorang<sup>96</sup>. Hal ini didukung oleh Mangkunegara yang

---

<sup>93</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2013), h.156-159.

<sup>94</sup>Rahman, *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jatinangor: Alqa Print, 2015), h. 72.

<sup>95</sup>Moeheriono, *Op. Cit.*, h. 98.

<sup>96</sup>Hamzah B.Uno dan Nina Lamatengga, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 70-72.

mengemukakan mengenai 4 (empat) faktor kinerja pegawai sebagai standar penilaian kinerja, yaitu:

- a) Kualitas Kerja, yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
- b) Kuantitas kerja, meliputi out put rutin dan non rutin atau ekstra.
- c) Keandalan, atau dapat tidaknya diandalkan, yakni dapat tidaknya mengikuti intruksi, kemampuan, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
- d) Sikap, meliputi sikap terhadap pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama terhadap perusahaan.<sup>97</sup>

Sasaran kerja pegawai (SKP) adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai pada setiap tahun penilaian. Target yang guru tetapkan merupakan jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatannya. Target kinerja pada setiap tugas dalam jabatan meliputi komponen kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya yang dapat dinilai angka kreditnya. Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh guru atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dalam pelaksanaan tugas di sekolah.

Penilaian perilaku kerja perlu menitik beratkan pada perilaku dalam melaksanakan tugas di sekolah. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan bobot nilai 60% (enam puluh persen). Penilaian terhadap SKP yaitu penilaian yang dilaksanakan terhadap seluruh tugas jabatan dan

---

<sup>97</sup>Mangkunegara, *Op. Cit.*, h. 75.

target yang harus dicapai selama kurun waktu pelaksanaan pekerjaan dalam tahun yang berjalan. Penilaian tersebut didasarkan kepada ukuran tingkat capaian SKP yang dinilai dari aspek: kuantitas, kualitas, waktu dan/atau biaya. Perilaku Kerja dengan bobot nilai 40% (empat puluh persen). Penilaian perilaku kerja yaitu penilaian terhadap perilaku kerja guru, kepala sekolah, dan guru yang diberi tugas tambahan dalam melaksanakan tugasnya di sekolah/madrasah. Penilaian perilaku kerja meliputi aspek: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin dan kerjasama. Unsur perilaku kerja yang dinilai harus relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugasnya.<sup>98</sup>

Gomes menyatakan bahwa bahwa aspek-aspek kinerja pegawai yang dinilai dari seorang pegawai meliputi:<sup>99</sup>

- a) *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
- b) *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c) *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan
- d) *Creativiness* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan keterampilan
- e) *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.

---

<sup>98</sup>Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Pedoman Penilaian Prestasi Kerja Guru, Kepala Sekolah, Dan Guru Yang Diberi Tugas Tambahan*,(Jakarta:Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2014), h.10.

<sup>99</sup>Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Ofset, 2013), h. 142.

- f) *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercayakan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g) *Initiative* yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h) *Personal quality* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.

Pendapat tersebut melihat penilaian secara komprehensif, dimulai dari dimensi kuantitas hingga kualitas yang menyangkut kepribadian.

### **5) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor (*motivation*).

#### **a) Faktor kemampuan.**

Secara psikologi kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge + skill)*, artinya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari–sehari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan penempatan guru yang sesuai dengan bidangnya akan dapat membantu dalam efektivitas suatu pembelajaran.

#### **b) Faktor motivasi.**

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang

yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan. Guru harus menyadari bahwa ia harus mengerjakan tugasnya tersebut dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, ikhlas dan tidak asal-asalan, sehingga siswa dapat dengan mudah menerima apa saja yang disampaikan oleh gurunya. Jika ini tercapai maka guru akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi.<sup>100</sup>

Steers dalam Edy menyatakan bahwa kinerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor yaitu: kemampuan, perangai, dan minat seseorang guru, kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seseorang pekerja, dan tingkat motivasi kerja.<sup>101</sup>

Menurut Prabu Mangkunegara, faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.<sup>102</sup> Pengaruh faktor-faktor seperti tipe pekerjaan, rasa aman, kondisi tempat kerja dan teman kerja akan berbeda bagi orang yang satu dengan yang lainnya. Perbedaan ini disebabkan oleh adanya perbedaan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing orang tersebut.

Rivai menyatakan bahwa, kinerja dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dari masing-masing individu, oleh karena itu,

---

<sup>100</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. Cit.*, h. 67.

<sup>101</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2016), h. 165.

<sup>102</sup>Prabu Mangkunegara dan A.A Anwar, *Op. Cit.*, h. 17.

penilaian prestasi kerja seharusnya menggambarkan kinerjanya.<sup>103</sup>

*Maier* dalam *As'ad*, menyatakan bahwa perbedaan kinerja antaraorang yang satu dengan yang lainnya di dalam suatu situasi kerja disebabkan oleh perbedaan karakteristik dari masing-masing individu. di samping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula.<sup>104</sup> Menurut *Materr* bahwa kinerja (*Performance*) merupakan hasil perkalian antara motivasi (*Motivation*) dengan kemampuan dasar (*Ability*). Dengan demikian orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki kemampuan dasar yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu pula sebaliknya, bahwa seseorang yang berkemampuan tinggi tetapi rendah motivasinya akan menghasilkan kinerja yang rendah pula. Hal sama juga diungkapkan oleh *Faustino* selain penjelasan di atas, kinerja juga berkaitan dengan 2(dua) faktor utama yaitu (1) kesiediaan terkait motivasi dari pegawai untuk bekerja (motivasi kerja) yang menimbulkan usaha pegawai dan (2) kemampuan kerja, yaitu kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan.<sup>105</sup>

*Prawirosentono* dalam *Cokroaminoto* menyatakan bahwa kinerja seorang guru akan baik, jika guru tersebut mempunyai keahlian yang

---

<sup>103</sup> *Veithzal Rivai, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori kePraktik*, (Jakarta: Rajawali Press, 2014), h. 547.

<sup>104</sup> *Moh. As' ad, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri*, Edisi keempat,(Yogyakarta: Liberty, 2013), h. 56.

<sup>105</sup> *Faustino Cardoso Gomes, Op. Cit.*, h. 177.

tinggi, kesediaan untuk bekerja adanya imbalan (upah) yang layak dan mempunyai harapan masa depan.<sup>106</sup>

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, baik yang berasal dari dalam diri maupun yang berasal dari luar. Anwar menyatakan ada 3 macam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

a) Faktor individual

Yaitu meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya.

b) Faktor situasional

Faktor sosial dan organisasi, meliputi kebijaksanaan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah, dan lingkungan sosial.

c) Faktor fisik dan pekerjaan

Meliputi metode kerja, desain dan kondisi alat-alat kerja, penataan ruang kerja dan lingkungan kerja (seperti penyinaran, kebisingan dan fentilasi<sup>107</sup>.

Selain itu, kinerja juga berkaitan dengan 2 (dua) faktor utama yaitu (1) kesediaan terkait motivasi dari pegawai untuk bekerja (motivasi

---

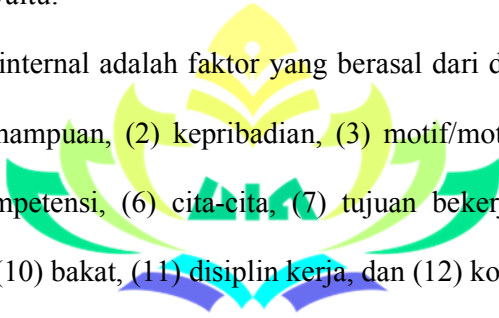
<sup>106</sup>Cokro Aminoto, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Individu*, diakses dari <http://Wordpress.com>, pada tanggal 21 Agustus 2017 pukul 19.05 WIB.

<sup>107</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Op.Cit.*, h.47.



kerja) yang menimbulkan usaha pegawai dan (2) kemampuan kerja, yaitu kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan.<sup>108</sup>

Kopelmen dalam Cokroaminoto menyatakan bahwa variabel imbalan akan berpengaruh terhadap variabel motivasi, yang pada akhirnya secara langsung mempengaruhi kinerja individu.<sup>109</sup> Sedangkan menurut pendapat lain bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja atau keberhasilan kerja ditentukan oleh faktor-faktor internal dan eksternal yaitu:

- 
- a) Faktor internal adalah faktor yang berasal dari diri guru, di antaranya (1) kemampuan, (2) kepribadian, (3) motif/motivasi, (4) kecerdasan (5) kompetensi, (6) cita-cita, (7) tujuan bekerja (8) kesehatan, (9) minat, (10) bakat, (11) disiplin kerja, dan (12) komitmen.
  - b) Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berasal dari luar lingkungan guru, yaitu (1) lingkungan keluarga, (2) lingkungan kerja, (3) sarana prasarana, (4) komunikasi, (5) penghargaan, (6) insentif, (7) iklim organisasi, (8) diklat, (9) peran serta orang tua, dan (10) peran serta masyarakat.<sup>110</sup>

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan Armstrong dan Baron dalam Wibowo yaitu sebagai berikut:

- a) *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.

---

<sup>108</sup>Faustino Cardoso Gomes, *Op.Cit.*, h. 177.

<sup>109</sup>*Ibid.*, h. 2.

<sup>110</sup>A. Dale Timpe, *The Art and Science of Business Management: Leadership*, (New York: Kend Pub, Inc., 2000), h. 32.

- b) *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- c) *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d) *System factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e) *Contextual/situational factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.<sup>111</sup>

#### 6) Indikator Kinerja

Pakar ahli penelitian menyebutkan banyak pengertian tentang indikator kinerja (*performance indicator*), antara lain: (a) indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan; (b) sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya; (c) sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi; (d) suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas, sebenarnya indikator merupakan alat yang dipergunakan untuk menjelaskan mengenai suatu kondisi tertentu.<sup>112</sup>

*Performance indicator*/ Indikator kinerja kadangkala disamakan dengan *performance measur*/ ukuran kinerja, walaupun keduanya sama-

---

<sup>111</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), h.84.

<sup>112</sup>Moehariono, *Op. Cit.*, h.108.

sama termasuk dalam kriteria pengukuran kinerja, namun masih ada perbedaan yang terletak pada arti dan maknanya. Perbedaan tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Pada indikator kinerja (*performance indicator*) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung.
- b) Sedangkan ukuran kinerja (*performance measure*) adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung.

Sembilan persyaratan indikator-indikator yang baik dan ideal adalah sebagai berikut.<sup>113</sup>

- a) *Consistency*, berbagai definisi yang dipergunakan untuk merumuskan indikator kinerja harus konsisten.
- b) *Comparability*, indikator kinerja seharusnya mempunyai daya banding secara layak dan tepat.
- c) *Clarity*, indikator kinerja harus sederhana, dapat didefinisikan secara jelas dan mudah dimengerti dan dipahami seluruh anggota organisasi.
- d) *Controllability*, pengukuran kinerja terhadap seorang manajer harus berdasarkan pada wilayah atau departement yang dapat dikendalikannya.
- e) *Contingency*, perumusan indikator kinerja bukan variabel yang independen dari lingkungan internal dan eksternal.

---

<sup>113</sup>*Ibid.*, h. 111-112.

- f) *Comprehensiveness*, indikator kinerja harus dapat merefleksikan semua aspek perilaku yang cukup penting untuk pembuatan keputusan manajerial.
- g) *Boundedness*, indikator kinerja harus difokuskan pada faktor-faktor utama yang merupakan perwujudan keberhasilan organisasi.
- h) *Relevance*, berbagai penerapan membutuhkan indikator spesifik sehingga relevan untuk kondisi dan kebutuhan tertentu.
- i) *Feasibility*, target-target yang dipergunakan sebagai dasar perumusan indikator kinerja harus merupakan harapan yang realistis dan dapat dicapai..

Dimensi dan indikator-indikator dari kinerja guru menurut Hamzah dan Nina digambarkan sebagai berikut:

- a) Kualitas Kerja dengan indikator: Menguasai bahan, Mengelola proses belajar mengajar, Mengelola kelas.
- b) Kecepatan/ Ketepatan Kerja dengan indikator: Menggunakan media atau sumber belajar, Menguasai landasan pendidikan, Merencanakan program pengajaran.
- c) Inisiatif dalam kerja dengan indikator: Memimpin kelas, Mengelola interaksi belajar mengajar, Melakukan penilaian hasil belajar siswa.
- d) Kemampuan kerja dengan indikator: Menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran, Memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan.

e) Komunikasi dengan indikator : Memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan Memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk peningkatan kualitas pembelajaran.<sup>114</sup>

Supardi yang mengatakan bahwa kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh indikator-indikator :

- a) Kemampuan menyusun rencana pembelajaran,
- b) Kemampuan melaksanakan pembelajaran,
- c) Kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi,
- d) Kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar,
- e) Kemampuan melaksanakan pengayaan,
- f) Kemampuan melaksanakan remedial<sup>115</sup>.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang indikator kinerja guru di atas, maka dalam konteks kegunaan ada sepuluh kompetensi guru yang dapat dijadikan indikator untuk melihat kinerja guru yang juga digunakan dalam penelitian ini seperti yang diungkapkan Sardiman<sup>116</sup>, diantaranya adalah:

a. Menguasai bahan

Sebelum tampil di depan kelas, guru terlebih dahulu harus menguasai bahan apa yang dikontakkan dan sekaligus bahan-bahan apa yang dapat mendukung jalannya proses belajarnya.

b. Mengelola program pembelajaran

---

<sup>114</sup>*Ibid.*, h. 113.

<sup>115</sup>Supardi, *Op.Cit.*, h. 73.

<sup>116</sup>Sardiman, *Op.Cit.*, h. 163.

Guru yang kompeten harus mampu mengelola program belajar-mengajar, antara lain: merumuskan tujuan instruksional/pembelajaran, melaksanakan proses belajar mengajar, mengenal kemampuan anak didik, merencanakan dan melaksanakan program remedial.

c. Mengelola kelas

Untuk mengajar suatu kelas, guru dituntut untuk mampu mengelola kelas, yakni menyediakan kondisi yang kondisional untuk berlangsungnya proses belajar mengajar.

d. Menggunakan media/sumber belajar

Guru harus mampu menggunakan media/sumber belajar sebagai variasi dalam menyampaikan materi agar siswa tidak mudah bosan.

e. Menguasai landasan- landasan kependidikan

Guru sebagai unsur manusiawi dalam kegiatan pendidikan harus memahami hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan nasional baik dasar, arah/tujuan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pelaksanaannya.

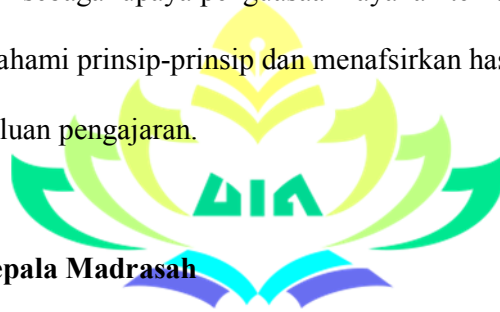
f. Mengelola interaksi belajar mengajar

Di dalam proses belajar mengajar, kegiatan interaksi antara guru dan siswa merupakan kegiatan yang cukup dominan.

g. Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran

Untuk memperlancar kegiatan pengelolaan interaksi belajar mengajar, masih diperlukan kegiatan sarana-sarana pendukung lain, termasuk antara lain mengetahui prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran.

- h. Mengetahui fungsi dan layanan bimbingan dan penyuluhan di sekolah  
Guru harus mengetahui fungsi dan program layanan bimbingan dan penyuluhan di sekolah serta harus menyelenggarakan program tersebut agar kegiatan interaksi belajar mengajarnya bersama para siswa menjadi lebih tepat dan produktif.
- i. Mengetahui dan menyelenggarakan administrasi sekolah  
Guru harus mengetahui dan menyelenggarakan administrasi sekolah. Hal ini sebagai upaya penguasaan layanan terhadap para siswa.
- j. Mengetahui prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian guna keperluan pengajaran.



## 2. Supervisi Kepala Madrasah

### a. Konsep Supervisi menurut Pandangan Islam

Pengawasan merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Ilmu Manajemen diperlukan agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan efisien serta efektif. Banyak ayat dalam Al-Quran yang menjelaskan tentang pentingnya manajemen. Di dalam Islam, fungsi pengawasan dapat terungkap pada ayat-ayat di dalam al Qur'an surat As-Saff ayat 3: <sup>117</sup>

وَإِذَا دُكِّرُوا لَا يَذْكُرُونَ ١٣

*“Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan”.*

Ibnu Katsir dalam tafsirnya, berkata : Sesungguhnya ucapan yang tanpa pembenaran dengan amal, menjadi penyebab celan dan sesuatu yang

---

<sup>117</sup> Software., Op.Cit, h. 551

tidak disenangi, ia adalah sebesar-besar sesuatu yang dibenci dan membuat kemurkaan<sup>118</sup>.

Ayat tersebut memberikan ancaman dan peringatan terhadap orang yang mengabaikan pengawasan terhadap perbuatannya. Selain ayat tersebut, terdapat beberapa ayat yang menjelaskan tentang pengawasan antara lain dalam Surat Al-Sajdah ayat 5:<sup>119</sup>

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ  
مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ۝

*“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu[1190]  
[1190] Maksud urusan itu naik kepadanya ialah beritanya yang dibawa oleh malaikat. ayat ini suatu tamsil bagi kebesaran Allah dan keagunganNya”.*

Ibnu Katsir menafsirkan bahwa: Tuhan Yang Mengatur semua urusan ini, Dialah Yang Mengetahui semua amal perbuatan hamba-hambanya. Semua amal perbuatan yang agung dan yang rendah dilaporkan kepada-Nya; juga yang besar dan yang kecilnya, semuanya dilaporkan kepada-Nya<sup>120</sup>.

Kandungan ayat itu menjelaskan bahwa Allah SWT adalah pengatur alam raya ini, yang merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola dan mengatur alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka manusia harus mampu mengatur dan mengelola bumi ini dengan sebaik-baiknya

---

<sup>118</sup> Ibnu Katsir, <https://tafsirweb.com/10874-surat-as-shaff-ayat-2.html>, diakses, Kamis 25 Juli 2019

<sup>119</sup> Software., Op.Cit, h. 415

<sup>120</sup> Ibnu Katsir, <https://tafsir.learn-quran.co/id/surat-32-as-sajdah/ayat-5#>, diakses, Sabtu 20 Juli 2019



sebagaimana Allah mengatur alam raya ini. Sejalan dengan kandungan ayat tersebut, manajemen merupakan sebuah proses pemanfaatan semua sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerjasama dengannya, agar tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, efisien, dan produktif. Fungsi manajemen adalah merancang, mengorganisasikan, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Sejalan dengan ayat di atas, Allah SWT memberi arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain rencana apa yang akan dilakukan dikemudian hari, sebagaimana Firman-Nya dalam Al-Qur'an Surat Al Hasyr ayat 18 yang berbunyi:<sup>121</sup>

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍّ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ۝ ۱۸

*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

Ibnu Katsir menjelaskan bahwa Perintah untuk bertakwa kepada Allah subhanahu wa ta'ala yang pengertiannya mencakup mengerjakan apa yang diperintahkan oleh-Nya dan meninggalkan apa yang dilarang oleh-Nya. Yakni hitung-hitunglah diri kalian sebelum kalian dimintai pertanggung jawaban, dan perhatikanlah apa yang kamu tabung buat diri kalian berupa amal-amal saleh untuk bekal hari kalian dikembalikan, yaitu hari dihadapkan kalian kepada Tuhan kalian. Artinya, ketahuilah oleh kalian bahwa Allah mengetahui semua amal perbuatan dan keadaan kalian, tiada sesuatu pun dari kalian yang tersembunyi bagi-Nya dan tiada sesuatu pun

---

<sup>121</sup>Software., Op.Cit., h.548

baik yang besar maupun yang kecil dari urusan mereka yang luput dari pengetahuan-Nya<sup>122</sup>.

Berdasarkan paparan di atas, pengawasan dalam Islam dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Pengawasan di dalam ajaran Islam, paling tidak terbagi kepada 2 (dua) hal:

*Pertama*, pengawasan yang berasal dari diri, yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Orang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka orang itu akan bertindak hati-hati ketika sendiri, dia yakin Allah selalu mengawasinya.

*Kedua*, ketika berdua dia yakin Allah yang ketiga. Allah SWT berfirman QS. Al-Mujaadalah ayat 7 yaitu:<sup>123</sup>

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ  
نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَى مِنْ  
ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ  
الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ۝

*“Tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya. dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu.*

Ayat di atas menjelaskan bahwa pengawasan bukan hanya mementingkan dimensi material seperti perlengkapan administrasi saja;

---

<sup>122</sup>Ibnu Katsir, [https://risalahmuslim.id/quran/al-hasyr/59-18/Ibnu\\_katsir](https://risalahmuslim.id/quran/al-hasyr/59-18/Ibnu_katsir), diakses, Sabtu 20 Juli 2019

<sup>123</sup> Software., Op.Cit, h.543

namun yang terpenting adalah dimensi spiritual, seperti sikap tanggung jawab dan amanah dalam menjalankan tugas terhadap suatu pekerjaan yang kelak akan dipertanggungjawabkan oleh setiap insan manusia kepada sang penciptanya yaitu Allah SWT.

Seiring dengan itu berdasarkan hadits yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani bahwasanya Rasulullah SAW bersabda: *“Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, dan tuntas) (HR. Thabrani). Tujuan melakukan pengawasan, pengendalian dan koreksi adalah untuk mencegah seseorang jatuh terjerumus kepada sesuatu yang salah. Tujuan lainnya adalah agar kualitas kehidupan terus meningkat. Inilah yang dimaksud dengan tausiyah, dan bukan untuk menjatuhkan.*

Selanjutnya pada pendekatan pengawasan lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, yaitu pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai yang terkandung dalam QS An Nahl ayat 125 adalah:<sup>124</sup>

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدِّهِمْ بِالتِّي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ  
١٢٥

*“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”.*

Ibnu Katsir menafsirkan: Allah swt menyuruh Rasul-Nya berseru kepada manusia mengajak mereka ke jalan Allah swt dengan hikmah

---

<sup>124</sup>*Ibid.*, h.281

kebijaksanaan dan nasihat serta anjuran yang baik. Dan jika orang-orang itu mengajak berdebat, maka bantahlah mereka dengan cara yang baik. Allah swt lebih mengetahui tentang siapa yang durhaka tersesat dari jalan-Nya dan siapa yang bahagia dalam jalan yang lurus yang ditunjukkan oleh Allah swt. Maka janganlah menjadi kecil hatimu, hai Muhammad saw, bila ada orang-orang yang tidak mau mengikutimu dan tetap berada dalam jalan yang sesat. Tugasmu hanyalah menyampaikan apa yang diwahyukan oleh Allah swt kepadamu dan memberikan peringatan kepada mereka. Sedang Allah swt-lah yang akan menentukan dan memberi petunjuk, serta Dia-lah yang akan meminta pertanggungjawaban hamba-hamba-Nya kelak di hari kiamat<sup>125</sup>.

Ayat di atas mengisyaratkan bahwa dalam memberikan supervisi (pengawasan), pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan kemanusiaan, yakni memperlakukan seseorang sesuai fitrah kemanusiaannya. Oleh karena itu, supervisor diperintahkan untuk selalu bersikap lembut (*talathuf*), tidak bersikap kasar (*mukhâsanah*), dan selalu menyeru atau membina bawahannya untuk taat ke jalan *Rabb*. Memberikan nasihat atau wejangan yang baik dan benar (*al-maw'izhah al-hasanah*, yakni dengan ungkapan indah yang Allah SWT jadikan hujah dan mendebat atau dalam posisi berdebat dengan mereka menggunakan cara-cara baik (yakni bantahlah mereka dengan bantahan atau kalimat yang terbaik).

Pendapat di atas menjelaskan bahwa pengawasan adalah kegiatan yang dilakukan oleh supervisor yaitu seorang ahli yang ditunjuk/dipercaya untuk memberikan bantuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

---

<sup>125</sup>Ibnu Katsir, <http://fiqihsholeh.blogspot.com/2017/06/makalah-tafsir-qs-nahl-ayat-125-tentang.html>, diakses. Kamis, 1 Agustus 2019

Berbeda dalam konsep Islam, supervisornya adalah Allah SWT secara langsung. Hamba (guru) tersebut meyakini setiap perbuatannya dimana, kapan dan apapun yang dikerjakannya selalu diawasi oleh Allah SWT.

Berdasarkan kajian teoritik dan uraian-uraian di atas, maka yang dimaksud dengan supervisi akademik adalah proses pembinaan supervisor kepada guru dalam rangka memperbaiki masalah-masalah akademik yang langsung pada lingkungan kegiatan siswa dalam proses belajar. supervisi akademik memiliki dimensi dan indikator-indikator sebagai berikut: (1) Perencanaan Supervisi dengan indikator yaitu: menetapkan jadwal supervisi, menyusun instrumen supervisi, memilih teknik dan metode supervisi; (2) Pelaksanaan Supervisi dengan indikator yaitu: tahap pendampingan, supervisi dokumen, supervisi kelas, Penyampaian hasil kepada para guru yang disupervisi; (3) Tindak Lanjut dengan indikator yaitu: analisis manfaat / perubahan akibat supervisi, Pembinaan terhadap guru (langsung/ tidak langsung), Pengembangan Instrumen supervisi.

Pengawasan di dalam ajaran Islam, paling tidak terbagi kepada 2 (dua) hal: *Pertama*, pengawasan yang berasal dari diri, yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Orang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka orang itu akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, dia yakin Allah selalumengawasinya.*Kedua*, ketika berdua dia yakin Allah yang ketiga.

Supervisi akademik bertumpu pada pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal yang langsung berada pada

lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses belajar.

Supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah/madrasah antara lain sebagai berikut:

- 1) Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan pembelajaran kreatif, inovatif, pemecahan masalah, berpikir kritis dan naluri kewirausahaan.
- 2) Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan di sekolah/madrasah atau mata pelajaran di sekolah/madrasah berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.
- 3) Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa.
- 4) Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa.
- 5) Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran.
- 6) Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran.<sup>126</sup>

Pelaksanaan supervisi dibagi dalam empat tahap yakni:

---

<sup>126</sup> Forum Guru Indonesia, *Konsep Dasar Kurikulum 2013*, diakses dari [http://forumgurunusantara.blogspot.co.id/2014/02/materi-uji-kompetensi-kepala-sekolah\\_26.html?m=1](http://forumgurunusantara.blogspot.co.id/2014/02/materi-uji-kompetensi-kepala-sekolah_26.html?m=1), pada tanggal 4 September 2017 pukul 16:22 WIB.

a) Tahap Pendampingan

Pada tahap ini, guru didampingi dalam menyusun perangkat pembelajarannya. Pendampingan dilakukan oleh kepala sekolah dibantu oleh para guru yang telah mendapatkan diklat baik ditingkat provinsi maupun tingkat nasional.

b) Supervisi Dokumen

Pada tahap ini, dilakukan pendataan terhadap perangkat pembelajaran yang telah disusun oleh guru. Apa saja perangkat pembelajaran yang telah disusun pada tahap ini, guru didampingi dalam menyusun perangkat oleh guru. Hasil dari supervisi dokumen ini tercermin dalam ceklis yang diisi guru secara bertanggung jawab dan jujur dan diperiksa oleh waka kurikulum.

c) Supervisi Kelas

Pada tahap ini, kepala sekolah melaksanakan peninjauan di kelas secara efektif, artinya kepala sekolah melihat langsung pelaksanaan pembelajaran di kelas dimulai dari kegiatan awal hingga kegiatan akhir di kelas.

d) Penyampaian hasil pada para guru yang disupervisi

Pada tahap ini, kepala sekolah menyampaikan rekaman kondisi real di kelas. Kegiatan ini dapat dilakukan terhadap guru yang disupervisi secara perorangan maupun kepada kelompok guru mata pelajaran atau yang sering disebut dengan MGMP.<sup>127</sup>

---

<sup>127</sup> Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS), *Perencanaan Supervisi, Bahan Pembelajaran Diklat Peningkatan Kompetensi Supervisi Bagi Kepala Sekolah*, Tahun 2016, h. 68.

## **b. Konsep Supervisi Dalam Organisasi**

### **1) Pengertian Supervisi**

Supervisi dapat dipahami dari aspek *etimologi* yang berasal dari kata "super" dan "vision" yang berarti *atas* dan *penglihatan*. "Supervisi dapat diartikan penglihatan dari atas, yang menggambarkan suatu posisi yang melihat ber-kedudukan lebih tinggi dari pada yang dilihat, jadi supervisi adalah "suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif".<sup>128</sup> Untuk itu sergiovanni mengemukakan bahwa supervisi diartikan sebagai usaha mendorong, mengkoordinir, dan menstimulir serta menuntun pertumbuhan profesi guru secara berkesinambungan di suatu sekolah baik secara individual maupun kelompok agar lebih efektif melaksanakan fungsi-fungsi pembelajaran.<sup>129</sup>

Pendapat ini terkandung 4 aspek penting supervisi yaitu: (1) Untuk Pengembangan kualitas diri guru, (2) Untuk pengembangan professional guru, (3) Untuk memotivasi guru, (4) pelaksanaannya dapat bersifat individu atau kelompok.<sup>130</sup> Supervisi merupakan salah satu kompetensi yang dipersyaratkan bagi kepala sekolah selaku supervisor yaitu merencanakan program supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesi guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru menggunakan

---

<sup>128</sup> M.Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja RosdaKarya, 2014), h. 32.

<sup>129</sup> Abd. Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru, Memberdayakan Pengawas Sebagai Gurunya Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 41.

<sup>130</sup> *Ibid.*, h. 42.



pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesi guru<sup>131</sup>

Supervisi merupakan suatu kegiatan pengawasan profesional yang menitikberatkan pengamatan pada masalah akademik, yaitu yang langsung berada dalam lingkup kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru membantu siswa ketika sedang dalam proses belajar.<sup>132</sup> Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah sangat memberikan pengaruh yang sangat besar di dalam meningkatkan kinerja guru agar menjadi berkualitas. Dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah secara kontinu, maka dapat memotivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya dalam proses belajar mengajar agar menjadi berkualitas.<sup>133</sup>

Berdasarkan pendapat para ahli dari uraian itu, diperoleh kejelasan, supervisi adalah proses pembinaan supervisor kepada guru dalam rangka memperbaiki proses belajar mengajar, dengan kata lain supervisi akademik merupakan kegiatan pembinaan yang telah direncanakan dengan memberikan bantuan kepada guru dalam melaksanakan proses pembelajaran dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan kemampuan guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan kajian teoritik dan uraian-uraian di atas, maka yang di maksud dengan supervisi akademik adalah proses pembinaan supervisor

---

<sup>131</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah*.

<sup>132</sup>Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), h. 217.

<sup>133</sup>*Ibid.*, h. 218.

kepada guru dalam rangka memperbaiki masalah-masalah akademik yang langsung pada lingkungan kegiatan siswa dalam proses belajar. supervisi akademik memiliki dimensi dan indikator-indikator sebagai berikut: (1) Perencanaan Supervisi dengan indikator yaitu: menetapkan jadwal supervisi, menyusun instrumen supervisi, memilih teknik dan metode supervisi; (2) Pelaksanaan Supervisi dengan indikator yaitu: tahap pendampingan, supervisi dokumen, supervisi kelas, Penyampaian hasil kepada para guru yang disupervisi; (3) Tindak Lanjut dengan indikator yaitu: analisis manfaat / perubahan akibat supervisi, Pembinaan terhadap guru (langsung/ tidak langsung), Pengembangan Instrumen supervisi.

Supervisi akademik bertumpu pada pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal yang langsung berada pada lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses belajar.

Supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah/madrasah antara lain sebagai berikut:

- a) Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan pembelajaran kreatif, inovatif, pemecahan masalah, berpikir kritis dan naluri kewirausahaan.
- b) Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan di sekolah/madrasah atau mata pelajaran di sekolah/madrasah berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.

- c) Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa.
- d) Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbingan (di kelas, laboratorium, dan atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa.
- e) Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran.
- f) Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran.<sup>134</sup>

Pelaksanaan supervisi dibagi dalam empat tahap yakni:

a) Tahap Pendampingan

Pada tahap ini, guru didampingi dalam menyusun perangkat pembelajarannya. Pendampingan dilakukan oleh kepala sekolah dibantu oleh para guru yang telah mendapatkan diklat baik ditingkat provinsi maupun tingkat nasional.

b) Supervisi Dokumen

Pada tahap ini, dilakukan pendataan terhadap perangkat pembelajaran yang telah disusun oleh guru. Apa saja perangkat pembelajaran yang telah disusun pada tahap ini, guru didampingi dalam menyusun perangkat oleh guru. Hasil dari supervisi dokumen ini tercermin dalam

---

<sup>134</sup> Forum Guru Nusantara, *Materi Uji Kompetensi Kepala Sekolah*, diakses dari [http://forumgurunusantara.blogspot.co.id/2014/02/materi-uji-kompetensi-kepala-sekolah\\_26.html?m=1](http://forumgurunusantara.blogspot.co.id/2014/02/materi-uji-kompetensi-kepala-sekolah_26.html?m=1), pada tanggal 4 September 2017 pukul 16:22 WIB.

ceklis yang diisi guru secara bertanggung jawab dan jujur dan diperiksa oleh waka kurikulum.

c) Supervisi Kelas

Pada tahap ini, kepala sekolah melaksanakan peninjauan di kelas secara efektif, artinya kepala sekolah melihat langsung pelaksanaan pembelajaran di kelas dimulai dari kegiatan awal hingga kegiatan akhir di kelas.

d) Penyampaian hasil pada para guru yang disupervisi

Pada tahap ini, kepala sekolah menyampaikan rekaman kondisi real di kelas. Kegiatan ini dapat dilakukan terhadap guru yang disupervisi secara perorangan maupun kepada kelompok guru mata pelajaran atau yang sering disebut dengan MGMP.<sup>135</sup>

## 2) Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Kita ketahui bahwa hampir setiap hari kepala madrasah bertemu dengan guru dan bukan supervisor yang lainnya. Oleh sebab itu, kepala madrasah yang statusnya adalah administrator juga memiliki fungsi membantu guru memecahkan persoalan proses belajar mengajar dalam rangka mencapai tujuan pendidikan, maka ia bertindak sebagai supervisor pendidikan.<sup>136</sup>Pemanfaatan supervisi oleh Kepala Madrasah antara lain:

- a) Memberikan saran-saran perbaikan untuk masalah yang ditemukan
- b) Melaporkan temuan/penyimpangan untuk diselesaikan sebagaimana mestinya
- c) Melakukan konferensi kasus

---

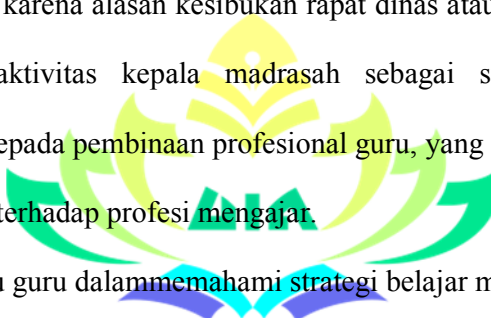
<sup>135</sup>Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Op. Cit.*, h. 68.

<sup>136</sup>Muwahid Shulhan, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Ilmu, 2014), h. 73.

d) Hasil supervisi dilaporkan secara tertulis kepada pengawas dan kepada petugas pembinaan pendidikan.<sup>137</sup>

Supervisi harus dilaksanakan oleh orang yang memiliki kemampuan profesional dan memiliki visi sebagai agen pembelajaran dalam melakukan pembaharuan pendidikan dan pembelajaran. Sayangnya tidak semua kepala madrasah memiliki kemampuan supervisi yang dipersyaratkan sehingga supervisi yang dilakukan kepala madrasah belum profesional, tidak kontinu serta intensif karena alasan kesibukan rapat dinas atau kesibukan lainnya.<sup>138</sup>

Sedangkan aktivitas kepala madrasah sebagai supervisor pendidikan difokuskan kepada pembinaan profesional guru, yang meliputi:

- 
- a) Supervisi terhadap profesi mengajar.
  - b) Membantu guru dalam memahami strategi belajar mengajar.
  - c) Membantu guru dalam cara merumuskan tujuan pembelajaran.
  - d) Membantu guru dalam merumuskan pengalaman mengajar.
  - e) Membantu guru dalam cara merumuskan keaktifan belajar.
  - f) Membantu guru dalam meningkatkan keterampilan dalam mengajar.
  - g) Membantu guru dalam mengelola kelas dan mendinamiskan kelas sebagai suatu proses kelompok.<sup>139</sup>

Dalam fungsinya sebagai penggerak para guru, kepala madrasah harus mampu menggerakkan guru agar kinerjanya menjadi meningkat

---

<sup>137</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 27-28.

<sup>138</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, ( Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), h. 265.

<sup>139</sup> Piet A. Sahertian, *Profil Pendidik Profesional*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2014). h.

karena guru merupakan ujung tombak untuk mewujudkan manusia yang berkualitas.<sup>140</sup> Salah satu pendukung keberhasilan dalam melaksanakan supervisi akademik adalah peranan supervisor, dalam hal ini adalah kepala sekolah.

Berikut adalah peranan kepala madrasah sebagai supervisor akademik, yaitu:

- a) Membimbing guru agar dapat memahami dengan jelas masalah dan kebutuhan peserta didik serta membantu guru dalam personal yang dihadapinya terutama menyangkut pengajaran.
- b) Membantu guru dalam kesukaran mengajar.
- c) Memberi bimbingan terhadap guru dengan orientasi
- d) Membantu guru membekali dengan pengalaman belajar sehingga suasana pengajaran bisa menggembirakan peserta didik
- e) Memberi pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuan dalam melaksanakan tugas.<sup>141</sup>

M. Ngalim Purwanto menjelaskan enam hal yang menjadi tugas dan tanggung jawab kepala madrasah sebagai supervisor pendidikan, yaitu:

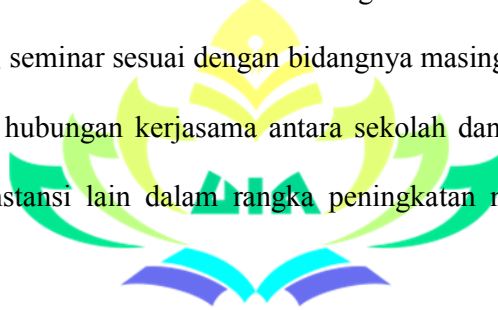
- a) Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- b) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instrusional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar.

---

<sup>140</sup>Ahmad Susanto, *Op. Cit.*, h. 242.

<sup>141</sup>*Ibid.*, h. 243.

- c) Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- d) Membina kerjasama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
- e) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran, seminar sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- f) Membina hubungan kerjasama antara sekolah dan BP atau POMG dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.<sup>142</sup>



Pendapat lainnya juga mengatakan bahwa supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah/madrasah antara lain sebagai berikut:

- a) Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan pembelajaran kreatif, inovatif, pemecahan masalah, berpikir kritis dan naluri kewirausahaan.
- b) Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan di sekolah/madrasah atau mata pelajaran di sekolah/madrasah berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.

---

<sup>142</sup>M. Ngalim Purwanto, *Op. Cit.*, h. 119.

- c) Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi /metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa.
- d) Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbingan (di kelas, laboratorium, dan atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa.
- e) Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran.
- f) Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran.<sup>143</sup>

### 3) Tujuan Supervisi

Faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan, salah satunya adalah peran kepala madrasah. Pengelolaan madrasah mencakup beberapa unsur, antara lain mengembangkan dan merawat fasilitas madrasah ; merencanakan dan mengusahakan pengadaan sumber belajar, buku, alat, dan bahan yang dibutuhkan guru untuk mengajar; bekerja sama dengan orang tua dan masyarakat; namun yang paling penting adalah menjamin mutu pendidikan yang diterima anak. Supervisor adalah orang yang profesional ketika menjalankan tugasnya, ia bertindak atas dasar kaidah-kaidah ilmiah untuk mencapai tujuan yaitu tujuan supervisi. Dimana tujuan supervisi adalah untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah disusun dapat dilaksanakan dan sesuai dengan ketentuan-ketentuan sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

---

<sup>143</sup>Forum Guru Nusantara, *Op. Cit.*, diakses pada 4 September 2017 pukul 16:22 WIB.



Tujuan diadakannya supervisi akademik yaitu: (1) untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran di kelas dalam rangka peningkatan kualitas hasil belajar siswa. (2) untuk menjadi tempat *sharing* bagi guru-guru mata pelajaran yang sejenis dan juga bagi guru-guru lain, khususnya mengenai metode/strategi pembelajaran yang akan diterapkan; sehingga dalam proses belajar mengajar tetap selalu aktif dan suasana kelas tetap selalu kondusif. Sedangkan menurut Sergiovanni, tujuan supervisi akademik adalah membantu guru mengembangkan kompetensinya, mengembangkan kurikulum, mengembangkan kelompok kerja guru, dan membimbing Penelitian Tindakan Kelas (PTK).

Dengan kata lain tujuan Supervisi akademik ialah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa, selain itu juga untuk mengembangkan kualitas guru. Hal ini didukung oleh Sergiovanna dalam Ahmad Susanto, ada tiga tujuan supervisi, yaitu:

- a) Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam memahami akademik, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu.
- b) Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan proses belajar mengajar di sekolah. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan kepala madrasah ke kelas-kelas di saat guru mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, ataupun dengan sebagian murid-muridnya.

- c) Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya.<sup>144</sup>

Hal ini didukung oleh Zainal Aqib, tujuan supervisi adalah:

- a) Memperbaiki tujuan pembelajaran  
b) Memperbaiki bahan ajar  
c) Memperbaiki pendekatan, model, metode, teknik pembelajaran dan metode pembelajaran  
d) Memperbaiki pembimbingan siswa  
e) Memperbaiki sikap guru.<sup>145</sup>

Tujuan ini ditambahkan pula oleh Djajadisastra mengemukakan sebagai berikut:

- a) Memperbaiki tujuan khusus mengajar guru dan belajar siswa,  
b) Memperbaiki materi (bahan) dan kegiatan belajar mengajar,  
c) Memperbaiki metode, yaitu cara mengorganisasi kegiatan belajar mengajar,  
d) Memperbaiki penilaian atas media,  
e) Memperbaiki penilaian proses belajar mengajar dan hasilnya,  
f) Memperbaiki pembimbingan siswa atas kesulitan belajarnya,  
g) Memperbaiki sikap guru atas tugasnya.<sup>146</sup>

---

<sup>144</sup>Ahmad Susanto, *Op. Cit.*, h. 220.

<sup>145</sup>Zainall Aqib, *Membangun Profesionalisme Guru dan Pengawas Sekolah*, (Bandung: Yrama Widya, 2014), h. 201.

Tujuan supervisi mengembangkan situasi belajar dan mengajar yang lebih baik. Perbaikan dan perkembangan proses belajar mengajar secara total, ini berarti tujuan supervisi tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas, termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas-fasilitas, pelayanan kepemimpinan dan pembinaan *humanrelation* yang baik kepada semua pihak yang terkait.<sup>147</sup>

#### 4) Peranan Supervisi

Peranan Supervisor adalah membantu guru-guru dan pemimpin-pemimpin pendidikan untuk memahami isu-isu dan membuat keputusan yang bijak yang mempengaruhi pendidikan siswa.<sup>148</sup> Adapun peranan supervisor ada dua yaitu:

##### a) Peranan umum supervisor

- (1)*Observer* ( pemantau)
- (2)*Supervisor* (penyelia)
- (3)*Evaluator* (pengevaluasi) pelaporan, dan
- (4)*Successor* (penindak lanjut hasil pengawasan)

##### b) Peranan khusus supervisor

- (1)Partner (mitra) guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya

---

<sup>146</sup> Ali Imron, *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h. 11.

<sup>147</sup>Djamas Nurhayati, *Pedoman Pelaksanaan Supervisi*, (Jakarta: Departemen Agama RI Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 2013), h.11.

<sup>148</sup> Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h.78.

- (2) Inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya
- (3) Konsultan pendidikan dan pembelajaran di sekolah binaannya
- (4) Konselor bagi guru dan seluruh tenaga kependidikan di sekolah
- (5) Motivator untuk meningkatkan kinerja guru dan semua tenaga kependidikan di sekolah.<sup>149</sup>

Fungsi –fungsi supervisi akademik sebagai berikut: a) fungsi penelitian, b) fungsi penilaian, c) fungsi perbaikan, d) fungsi peningkatan.<sup>150</sup>

Fungsi utama supervisi modern ialah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran peserta didik Sahertian<sup>151</sup>. Dijelaskan juga bahwa fungsi utama supervisi bukan perbaikan pembelajaran saja, tapi untuk mengkoordinasi, menstimulasi, dan mendorong ke arah pertumbuhan profesi guru. Ada analisis yang lebih luas yang terbagi menjadi delapan fungsi supervisi:

- a) Mengkoordinasi semua usaha sekolah

Dikerenakan perubahan yang terus-menerus terjadi, maka kegiatan sekolah juga makin bertambah. Yang dimaksud dengan usaha-usaha sekolah misalnya:

- (1) Usaha tiap guru

Jika ada guru yang mengajar bidang studi yang sama dan tiap guru ingin mengemukakan idenya dan menguraikan materi pelajaran

---

<sup>149</sup>*Ibid.*, h.78-79.

<sup>150</sup>Ahmad Susanto, *Op. Cit.*, h.225.

<sup>151</sup> A.Piet Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2015), h.21.

menurut pandangannya ke arah peningkatan. Usaha-usaha yang bersifat individu itu perlu dikoordinasi.

(2)Usaha-usaha sekolah

Dalam menentukan kebijakan, merumuskan tujuan-tujuan atas setiap kegiatan sekolah termasuk program-program sepanjang tahun ajaran perlu ada koordinasi yang baik.

(3)Usaha-usaha bagi pertumbuhan jabatan

Setiap guru ingin bertumbuh dalam jabatannya. Melalui membaca buku-buku dan gagasan-gagasan baru guru, guru ingin belajar terus-menerus, baik melalui inservice training, extension course, workshop, seminar guru-guru selalu berusaha meningkatkan diri sekaligus merupakan hiburan intelektual (intellectual intertainment). Untuk itu perlu ada koordinasi. Tugas mengkoordinasi ini adalah tugas supervisi.

b) Memperlengkapi kepemimpinan sekolah

Dalam masyarakat demokratis kepemimpinan yang demokratis perlu dikembangkan. Kepemimpinan itu suatu keterampilan yang harus dipelajari. Dan itu harus melalui latihan terus-menerus. Dengan melatih dan memperlengkapi guru-guru agar mereka memiliki keterampilan dalam kepemimpinan di sekolah.

c) Memperluas pengalaman guru-guru

Akar dari pengalaman terletak pada sifat dasar manusia. Manusia selalu ingin mencapai kemajuan yang semaksimal mungkin. Seorang yang akan jadi pemimpin, bila ia mau belajar dari pengalaman nyata di lapangan,

melalui pengalaman baru ia dapat belajar untuk memperkaya dirinya dengan pengalaman belajar baru.

d) Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif

Supervisi bertugas untuk menciptakan suasana yang memungkinkan guru-guru dapat berusaha meningkatkan potensi-potensi kreativitas dalam dirinya. Kemampuan untuk menstimulasi guru-guru agar mereka tidak hanya berdasarkan instruksi atasan, tapi mereka adalah pelaku aktif dalam proses belajar-mengajar.

e) Memberi fasilitas dan penilaian yang terus-menerus

Melalui penelitian dapat diketahui kelemahan dan kelebihan dari hasil dan proses belajar-mengajar. Penilaian itu harus bersifat menyeluruh dan kontinu. Menyeluruh berarti penilaian itu menyangkut semua aspek kegiatan di sekolah. Kontinu dalam arti penilaian berlangsung setiap saat, yaitu pada awal, pertengahan di akhiri dengan melakukan sesuatu tugas. Mengadakan penilaian secara teratur merupakan suatu fungsi utama dari supervisi pendidikan.

f) Menganalisis situasi belajar-mengajar

Analisis dilakukan agar usaha memperbaiki situasi belajar mengajar dapat tercapai. Fungsi dari supervisi adalah menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perbaikan belajar mengajar. Penganalisan memberi pengalaman baru dalam menyusun strategis dan usaha ke arah perbaikan.

g) Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf

Supervisi memberi dorongan stimulasi dan membantu guru agar mengembangkan pengetahuan dalam keterampilan hal mengajar.

Kemampuan-kemampuan hanya dicapai bila ada latihan, mengulang dan dengan sengaja dipelajari.

- h) Memberikan wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru Untuk mencapai suatu tujuan yang lebih tinggi harus berdasarkan pada tujuan-tujuan sebelumnya. Ada hierarki kebutuhan yang harus selaras. Setiap guru pada suatu saat sudah harus mampu mengukur kemampuannya.

#### 5) Prinsip-Prinsip Supervisi

Pada masa yang lalu kegiatan supervisi berlangsung secara otoriter dan lebih bersifat inspeksi yaitu lebih menekankan pada pengawasan, penilaian dan mencari-cari kelemahan, tetapi sebenarnya supervisi haruslah merupakan kegiatan pertolongan yang berlangsung terus-menerus dan sistematis yang diberikan kepada guru-guru agar mereka semakin bertumbuh dan berkembang dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran di sekolah. Untuk itu, dalam kegiatan supervisi seorang supervisor haruslah mengikuti prinsip-prinsip yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam tugasnya. supervisi dalam empat prinsip<sup>152</sup>, yaitu:

- a) Prinsip ilmiah (*scientific*);
- b) Prinsip demokratis;
- c) Prinsip kerja sama;
- d) Prinsip konstruktif dan kreatif.

---

<sup>152</sup>*Ibid.*, h. 20.

Prinsip supervisi yaitu: 1) Ilmiah, 2) kooperatif, 3) konstruktif, 4) realistik, 5) progresif, 6) inovatif, 7) rasa aman bagi guru, 8) kesempatan evaluasi diri.<sup>153</sup> Secara sederhana prinsip-prinsip supervisi adalah sebagai berikut:

- a) Supervisi hendaknya memberi rasa aman kepada pihak yang disupervisi.
- b) Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif.
- c) Supervisi hendaknya realistik didasarkan pada keadaan dan kenyataan sebenarnya.
- d) Kegiatan Supervisi hendaknya terlaksana dengan sederhana.
- e) Dalam pelaksanaan supervisi hendaknya terjalin hubungan profesional, bukan didasarkan atas hubungan pribadi.
- f) Supervisi hendaknya didasarkan pada kemampuan, kesanggupan, kondisi dan sikap pihak yang disupervisi.
- g) Supervisi harus menolong guru agar senantiasa tumbuh sendiri tidak tergantung pada kepala sekolah.<sup>154</sup>

Prinsip-prinsip di atas didukung oleh Moh. Rifai yaitu untuk menjalankan tindakan-tindakan supervisi sebaik-baiknya kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

- a) Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi harus dapat menimbulkan dorongan untuk bekerja
- b) Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenarnya (realistis, mudah dilaksanakan)
- c) Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya

---

<sup>153</sup>Zainall Aqib, *Op.Cit.*, h. 201.

<sup>154</sup>Jerry H. Makawimbang, *Op.Cit.*, h.76.



- d) Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman pada guru-gurudan pegawai-pegawai sekolah yang disupervisi
- e) Supervisi harus didasarkan atas hubungan professional, bukan atas dasar hubungan pribadi
- f) Supervisi selalu memperhitungkan kesanggupan, sikap, dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai sekolah
- g) Supervisi tidak bersifat mendesak (otoriter) karena dapat menimbulkan perasaan gelisah atau bahkan antipasti dari guru-guru
- h) Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan, atau kekuasaan pribadi
- i) Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan
- j) Supervisi tidak boleh terlalu cepat mengharapkan hasil, dan tidak boleh lekas merasa kecewa
- k) Supervisi hendaknya juga bersifar preventif, korektif, dan kooperatif.<sup>155</sup>

Prinsip-prinsip supervisi akademik di atas, didukung Piet A. Sahertian, yang mengungkapkan sebagai berikut:

- a) Supervisi harus konstruktif dan kreatif, setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreatifitas kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.
- b) Supervisi harus realistis, tujuan dan kegiatan supervisi tidak boleh muluk-muluk, tetapi harus didasarkan atas kenyataan yang sebenarnya

---

<sup>155</sup> Ngalim purwanto, *Op. Cit.*, h.119.

dari guru-guru, sehingga supervisor dapat memberikan pertolongan yang menjadikan supervisi bersifat realistik.

- c) Supervisi harus objektif, artinya dalam melakukan supervisi harus berani mengetahui keterbatasan dan kelemahan-kelemahan orang lain dan diri sendiri.
- d) Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi, bahwa bantuan yang diberikan kepada guru-guru berdasarkan hubungan kemanusiaan dan rasa kesejawatan, bukan berdasarkan atasan dan bawahan.
- e) Supervisi harus profesional, artinya supervisor harus dapat menimbulkan inisiatif dan kemajuan dalam mengadakan perubahan-perubahan serta pembaruan.<sup>156</sup>

Sedangkan menurut Dodd, bahwa prinsip-prinsip supervisi akademik adalah:

- a) Praktis, artinya mudah dikerjakan sesuai kondisi sekolah
- b) Sistematis, artinya dikembangkan sesuai perencanaan program supervisi yang matang dan tujuan pembelajaran.
- c) Objektif, artinya masukan sesuai aspek-aspek instrumen.
- d) Realistik, artinya berdasarkan kenyataan sebenarnya
- e) Antisipatif, artinya mampu menghadapi masalah-masalah yang mungkin akan terjadi.
- f) Konstruktif, artinya mengembangkan kreativitas dan inovasi guru dalam mengembangkan proses pembelajaran.

---

<sup>156</sup>Piet A Sahertian dan Frans Mataheru, *Op. Cit.*, h. 16-17.

- g) Kooperatif, artinya ada kerjasama yang baik antara supervisor dan guru dalam mengembangkan pembelajaran
- h) Kekeluargaan, artinya mempertimbangkan saling asah, asih dan asuh dalam mengembangkan pembelajaran
- i) Demokratis, artinya supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademik.
- j) Aktif, artinya guru dan supervisor harus aktif berpartisipasi.
- k) Humanis, artinya mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, terbuka jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor.
- l) Berkesinambungan (supervisi akademik dilakukan secara teratur dan berkelanjutan oleh kepala sekolah)
- m) Terpadu, artinya menyatu dengan program pendidikan
- n) Komprehensif, artinya memenuhi ketiga tujuan supervisi akademik di atas.<sup>157</sup>

Supervisi akademik bertumpu pada pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal yang langsung berada pada lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses belajar.

Sasaran supervisi akademik antara lain adalah untuk membantu guru dalam hal:

- a) Merencanakan kegiatan pembelajaran dan atau bimbingan
- b) Melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbingan
- c) Menilai proses dan hasil pembelajaran/bimbingan

---

<sup>157</sup> Al-Maududy, *Konsep Supervisi Akademik dalam Kurikulum 2013*, diakses dari <http://al-maududy.blogspot.co.id/2014>, pada 4 September 2017 pukul 17:10 WIB.

- d) Memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran/bimbingan
- e) Memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus pada peserta didik
- f) Melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar
- g) Memberikan bimbingan belajar pada peserta didik
- h) Menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan
- i) Mengembangkan dan memanfaatkan alat bantu dan media pembelajaran dan atau bimbingan
- j) Memanfaatkan sumber-sumber belajar
- k) Mengembangkan interaksi pembelajaran/bimbingan (metode, strategi, teknik, model dan pendekatan) yang tepat dan berdaya guna
- l) Melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran/bimbingan dan
- m) Mengembangkan inovasi pembelajaran/ bimbingan<sup>158</sup>

Seperti yang dikemukakan oleh Olive bahwa sasaran supervisi pendidikan ialah:

- a) mengembangkan kurikulum yang sedang dilaksanakan disekolah
- b) meningkatkan proses belajar-mengajar di sekolah
- c) mengembangkan seluruh staf di sekolah.<sup>159</sup>

## 6) Proses Supervisi

Proses supervisi adalah proses pelaksanaan supervisi yang meliputi beberapa hal yang berkaitan dengan pembinaan terhadap guru untuk

---

<sup>158</sup>Jerry H. Makawimbang, *Op. Cit.*, h. 86.

<sup>159</sup>Piet A. Sahertian, *Op. Cit.*, h. 19.

menyelesaikan apa yang menjadi permasalahan pada saat melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar di dalam kelas .Adapun langkah-langkah dalam proses pengawasan adalah seperti yang dikemukakan oleh Sutisna yaitu:

- 1) Identifikasi penyimpangan, yaitu upaya mengevaluasi kegiatan-kegiatan yang tidak seharusnya dilakukan.
- 2) Membandingkan yang terjadi dibandingkan dengan ukuran-ukuran sesuai dengan rencana.
- 3) Penilaian , yaitu setelah memperoleh informasi mengenai perbandingan antara standar dengan kenyataan, prestasi nyata dinilai.
- 4) Analisis penyebab, yaitu setelah mengetahui penyimpangan yang terjadi maka analisis mengenai penyebab hal itu terjadi.
- 5) Tindakan koreksi, yaitu tindakan koreksi diprogram dan dilaksanakan untuk mengendalikan prestasi agar sesuai dengan yang diharapkan.<sup>160</sup>

Adapun menurut Winardi menggambarkan proses pengawasan ke dalam empat langkah tindakan, yaitu: (a) menetapkan standar atau dasar untuk pengawasan; (b) meneliti hasil yang dicapai; (c) membandingkan pelaksanaan dengan standar; dan menetapkan perbedaannya (bilamana ada perbedaan); dan (d) memperbaiki penyimpangan dengan tindakan-tindakan korektif.<sup>161</sup>

Permendiknas No. 13 tahun 2007 mengenai standar kepala sekolah/madrasah yang telah mencantumkan 5 kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi

---

<sup>160</sup>Ahmad Susanto, *Op.Cit.*, h. 226.

<sup>161</sup>*Ibid.*

manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan juga kompetensi sosial. Permendiknas ini mengamanatkan bahwa kepala/madrasah harus memiliki dimensi kompetensi supervisi meliputi: 1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; 2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik yang tepat; 3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Dalam melaksanakan supervisi akademik berjalan lancar, maka kepala sekolah/madrasah hendaknya memahami dimensi kompetensi supervisi akademik. Dimensi kompetensi supervisi akademik dapat dinyatakan bahwa kepala sekolah sebagai supervisor harus memiliki kompetensi 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; dan
- 3) Menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.<sup>162</sup>

Pelaksanaan supervisi dibagi dalam empat tahap yakni:

- 1) Tahap Pendampingan

Pada tahap ini, guru didampingi dalam menyusun perangkat pembelajarannya. Pendampingan dilakukan oleh kepala sekolah dibantu

---

<sup>162</sup> Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS), *Op. Cit.*, h. 11.

oleh para guru yang telah mendapatkan diklat baik ditingkat provinsi maupun tingkat nasional.

## 2) Supervisi Dokumen

Pada tahap ini, dilakukan pendataan terhadap perangkat pembelajaran yang telah disusun oleh guru. Apa saja perangkat pembelajaran yang telah disusun pada tahap ini, guru didampingi dalam menyusun perangkat oleh guru. Hasil dari supervisi dokumen ini tercermin dalam ceklis yang diisi guru secara bertanggung jawab dan jujur dan diperiksa oleh waka kurikulum.

## 3) Supervisi Kelas

Pada tahap ini, kepala sekolah melaksanakan peninjauan di kelas secara efektif, artinya kepala sekolah melihat langsung pelaksanaan pembelajaran di kelas dimulai dari kegiatan awal hingga kegiatan akhir di kelas.

## 4) Penyampaian hasil pada para guru yang disupervisi

Pada tahap ini, kepala sekolah menyampaikan rekaman kondisi real di kelas. Kegiatan ini dapat dilakukan terhadap guru yang disupervisi secara perorangan maupun kepada kelompok guru mata pelajaran atau yang sering disebut dengan MGMP.<sup>163</sup>

## 7) Karakteristik Supervisi

Memahami karakteristik supervisi dapat diawali dari mengerti tentang adanya salah satu supervisi akademik yang populer, yaitu: supervisi klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

---

<sup>163</sup> *Ibid.*, h. 68.

- a) Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan.
- b) Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.
- c) Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah.
- d) Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
- e) Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan.
- f) Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik.
- g) Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.
- h) Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.<sup>164</sup>

Diantara faktor-faktor yang lain, faktor inilah yang terpenting. Bagaimanapun baiknya situasi dan kondisi yang tersedia, jika supervisor itu sendiri tidak mempunyai kecakapan dan keahlian yang diperlukan semua itu tidak ada artinya. Sebaliknya jika ada kecakapan dan keahlian yang dimiliki oleh supervisor, segala kekurangan yang ada akan menjadi perangsang yang

---

<sup>164</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2014), h.112.



mendorongnya untuk selalu berusaha memperbaiki dan menyempurnakannya.

## 8) Teknik Supervisi

Strategi supervisi ada dua, yaitu: supervisi langsung dan tak langsung. Supervisi langsung dilaksanakan secara langsung terhadap guru-guru, berupa pertemuan pribadi, konsultasi, rapat kelompok, dan kunjungan kelas. Sedangkan supervisi tak langsung adalah dengan mendaya gunakan orang atau sarana lain, seperti bantuan dari guru senior, guru sejawat, guru bidang studi diberi kesempatan berkonsultasi dengan pihak-pihak yang dipandang memiliki keahlian, dalam tugas kesupervisian.<sup>165</sup>

Menurut Jerry teknik-teknik yang digunakan dalam pelaksanaan supervisi ada dua yaitu: (1) teknik supervisi yang bersifat kelompok meliputi: pertemuan orientasi bagi guru baru, rapat guru, studi kelompok antar guru, diskusi, workshop, tukar menukar pengalaman. (2) teknik individual dalam supervisi meliputi: teknik kunjungan kelas, teknik observasi kelas, percakapan pribadi, intervisitasi (mengunjungi sekolah lain), penyeleksi berbagai sumber materi untuk mengajar, menilai diri sendiri. (3) diskusi panel, (4) seminar, (5) simposium, (6) demonstrasi mengajar (7) buletin supervisi.<sup>166</sup>

Ada beberapa teknik supervisi yaitu:

- a) Kunjungan kelas
- b) Pertemuan pribadi

---

<sup>165</sup>Yurnalis Etek, *Supervisi Akademik, Evaluasi Pengajaran* ( Jakarta: Transmisi Media, 2008), h.29.

<sup>166</sup>Jerry H. Makawimbang, *Op.Cit.*, h.112-120.

- c) Rapat dewan guru
- d) Kunjungan antar sekolah
- e) Kunjungan antar kelas
- f) Pertemuan dalam kelompok kerja
- g) Penerbitan buletin.<sup>167</sup>

Supervisi dapat dilakukan dengan berbagai cara, dengan tujuan agar apa yang diharapkan tercapai. Secara garis besar, cara atau teknik supervisi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu teknik perseorangan dan teknik kelompok.

- a) Teknik perseorangan

Yang dimaksud dengan teknik perseorangan ialah supervisi yang dilakukan secara perseorangan, yaitu:

- (1) Mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*)

Tujuannya untuk mengobservasi bagaimana guru mengajar, apakah sudah memenuhi syarat-syarat didaktis atau metodik yang sesuai. Dengan kata lain, untuk melihat apa kekurangan atau kelemahan yang sekiranya masih perlu diperbaiki. Setelah kunjungan kelas selesai, selanjutnya diadakan diskusi empat mata antara supervisor dengan guru yang bersangkutan. Supervisor memberikan saran-saran atau nasihat-nasihat yang diperlukan, dan gurupun dapat mengajukan pendapat dan asal-usul yang konstruktif demi perbaikan proses belajar-mengajar selanjutnya.

- (2) Mengadakan kunjungan observasi (*observation visits*)

---

<sup>167</sup>Zainal Aqib, *Op. Cit.*, h. 201.

Guru-guru dari suatu sekolah sengaja ditugaskan untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu. Demonstrasian ditunjuk seorang guru dari sekolah sendiri atau sekolah lain, yang dianggap memiliki kecakapan atau keterampilan mengajar sesuai dengan tujuan diadakan kunjungan kelas, atau akan lebih baik jika dilakukan oleh kepala sekolah. Pada prinsipnya hal ini sama dengan kegiatan kunjungan kelas.

(3) Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dan atau mengatasi problema yang dialami siswa.

Banyak masalah yang dialami guru dalam mengatasi kesulitan-kesulitan belajar siswa. Meskipun di sekolah telah dibentuk bimbingan dan konseling tetapi peran dari guru akan lebih efektif jika guru menjadi pembimbing yang utama. Oleh karena itu, peranan supervisor terutama kepala sekolah dalam hal ini sangat diperlukan.

(4) Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah. Antara lain:

(5) Menyusun Program semester

(6) Menyusun atau membuat program satuan pelajaran

(7) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas

(8) Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran

(9) Menggunakan media dan sumber dalam proses belajar-mengajar

(10) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, study tour dan sebagainya.

b) Teknik kelompok

(1) Mengadakan pertemuan atau rapat (*meetings*)

Perencanaan yang didalamnya adanya rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru untuk membicarakan berbagai hal yang berhubungan dengan proses dan hasil belajar-mengajar.

(2) Mengadakan diskusi kelompok (*group discussions*)

Kelompok-kelompok yang telah terbentuk itu diprogramkan untuk mengadakan pertemuan atau diskusi guna membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan peranan proses belajar-mengajar.

(3) Mengadakan penataran-penataran (*inservice training*)

Memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti penataran yang sesuai dengan bidang tugasnya, dan membimbing guru-guru dalam mempraktekkan hasil-hasil penataran yang telah diikutinya. Kepala sekolah berperan mengelola dan membimbing pelaksanaan tidak lanjut dari hasil penataran agar dapat dipraktekkan oleh guru.

Sedangkan jika dari cara menghadapi guru yang dibimbing, dapat dibedakan menjadi teknik langsung dan teknik tidak langsung:

a) Teknik langsung

- 1) Menyelenggarakan rapat guru
- 2) Menyelenggarakan workshop
- 3) Kunjungan kelas
- 4) Mengadakan conference

b) Teknik tidak langsung

- 1) Melalui Bulletin board
- 2) Questionnaire
- 3) Membaca terpimpin

Berdasar pendapat dan uraian diatas, peneliti mengkombinasikan pendapat dari Purwanto dan Sahertian, sebagai indikator dalam penelitian ini, yaitu:

a) Kunjungan kelas

Tujuannya untuk mengobservasi bagaimana guru mengajar, apakah sudah memenuhi syarat-syarat didaktis atau metodik yang sesuai. Dengan kata lain, untuk melihat apa kekurangan atau kelemahan yang sekiranya masih perlu diperbaiki. Selama kunjungan kelas, kepala sekolah mengambil tempat di belakang kelas dan mengamati hal yang terjadi dari dekat. Supervisor tidak boleh mengganggu guru ketika guru itu bertugas

b) Pemberian semangat kerja guru

Banyak masalah yang dialami guru dalam mengatasi kesulitan-kesulitan belajar siswa. Meskipun di sekolah telah dibentuk bimbingan dan konseling tetapi peran dari guru akan lebih efektif jika guru menjadi pembimbing yang utama. Oleh karena itu, peranan supervisor terutama kepala sekolah dalam hal ini sangat diperlukan untuk memberikan semangat bagi guru

c) Rapat-rapat pembinaan

Perencanaan yang didalamnya adanya rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru untuk membicarakan berbagai hal yang berhubungan

dengan proses dan hasil belajar-mengajar . Dimana ada perbedaan rapat berdasar waktu, yaitu: (1) rapat diadakan pada waktu tertentu, seperti rapat permulaan tahun ajaran baru; rapat akhir tahun ajaran; dan rapat mingguan, bulanan dan rapat kenaikan kelas; (2) rapat diadakan sewaktu-waktu, karena ada kejadian atau keperluan, guru diundang untuk berunding; (3) rapat dalam keadaan darurat, diadakan dalam keadaan mendesak

d) Pemahaman tentang kurikulum

Merupakan bantuan bimbingan yang diberikan oleh kepala sekolah maupun pengawas kepada para guru dalam menghadapi kesulitan-kesulitan dalam pelaksanaan dan pemahaman kurikulum. Tugas supervisor adalah: (1) mensupervisi tentang perangkat pembelajaran yang harus dibuat guru; (2) mensupervisi terhadap pemahaman kurikulum, termasuk di dalamnya yaitu Standar Isi (SI), Standar Kompetensi (SK), Kompetensi Dasar (KD)

e) Pengembangan metode pengajaran

Tugas supervisor adalah: (1) membantu guru merencanakan demonstrasi mengajar dalam rangka memperkenalkan metode-metode pengajaran baru; (2) mendiskusikan metode-metode belajar dengan guru; (3) kepala sekolah melakukan peninjauan terhadap kesesuaian metode pembelajaran dengan pelaksanaan pembelajaran .

f) Pengembangan bahan ajar

Pengembangan bahan ajar dilakukan berdasarkan suatu proses yang sistematis agar kesahihan dan keterpercayaan bahan ajar dapat dijamin. Ada beberapa faktor yang dapat berpengaruh terhadap kualitas bahan ajar yaitu isi, cakupan, keterbacaan, bahasa, ilustrasi, perwajahan, dan pengemasan.

Kualitas bahan ajar sangat tergantung pada ketepatan dalam memperhitungkan faktor-faktor tersebut dalam pengembangan bahan ajar

g) Potensi pembelajaran

Supervisi tentang potensi pembelajaran digunakan untuk memotivasi guru agar merencanakan apa yang akan disajikan dalam proses pembelajaran. Bantuan yang diberikan supervisor adalah: (1) merancang program belajar-mengajar; (2) melaksanakan proses belajar-mengajar; (3) menilai proses dan hasil belajar; (4) mengembangkan manajemen kelas .

h) Evaluasi pendidikan

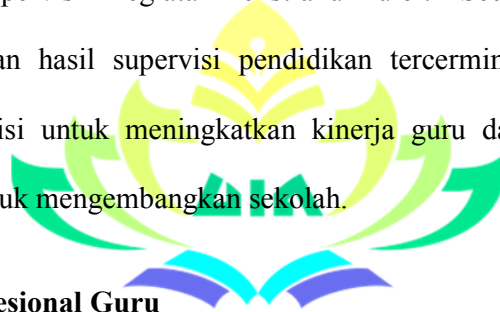
Evaluasi merupakan sebuah proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana, dalam hal apa, dan bagaimana tujuan pendidikan telah tercapai. Tugas supervisor adalah mengevaluasi apakah hasil belajar yang telah diciptakan dari tahun ke tahun mengalami kenaikan atau tidak, sudah memenuhi standar/ sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh sekolah atau belum.

i) Kegiatan diluar mengajar

Memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti pelatihan/bimtek yang sesuai dengan bidang tugasnya, dan membimbing guru-guru dalam mempraktekkan hasil-hasil pelatihan/bimtek yang telah diikutinya. Kepala sekolah berperan mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut dari hasil pelatihan/bimtek agar dapat dipraktekkan oleh guru.

Kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor harus mempunyai kemampuan dalam menyusun dan melaksanakan program supervisi

pendidikan, serta mampu menterjemahkan dan memanfaatkan hasil supervisi tersebut kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, supervisi laboratorium, dan supervisi ujian. Kemampuan melaksanakan supervisi pendidikan dalam diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis, program supervisi nonklinis, dan program supervisi kegiatan ekstrakurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan tercermin dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.



### **3. Kompetensi Profesional Guru**

#### **a. Konsep Kompetensi menurut Pandangan Islam**

Kemampuan seseorang dalam menghadapi situasi yang ada akan menjadi tolak ukur akan keberhasilan dalam menjalankan kehidupannya. Begitu juga dengan seorang guru yang harus mempunyai kompetensi yang tinggi agar mampu menghasilkan daya saing yang solid dan mampu mengatasi problem yang ada, juga sukses menjalankan tugas sebagai pendidik dalam hidupnya.

Beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah:

1) Cerdas.

Firman Allah SWT menjelaskan dalam surat An Najm ayat 6;<sup>168</sup>

---

<sup>168</sup> Software., Op.Cit, h.526



## ذُو مِرَّةٍ فَاسْتَوَىٰ ۖ

“Yang mempunyai akal yang cerdas; dan (Jibril itu) Menampakkan diri dengan rupa yang asli.

Ibnu Katsir menafsirkan, yaitu yang mempunyai kekuatan, menurut Mujahid, Al-Hasan, dan Ibnu Zaid. Ibnu Abbas r.a. mengatakan bahwa makna yang dimaksud ialah yang mempunyai penampilan yang bagus. Qatadah mengatakan yang mempunyai bentuk yang tinggi lagi bagus. Pada hakikatnya tiada pertentangan di antara kedua pendapat di atas karena sesungguhnya Jibril a.s. itu mempunyai penampilan yang baik, mempunyai kekuatan yang hebat<sup>169</sup>.

Ayat ini menerangkan, bahwa Jibril itu mempunyai kekuatan yang luar biasa. Buktinya, jibril mampu menghancurkan kaum Samud yang ingkar pada Nabi luth, kekuatan lainnya, adalah jibril mampu turun kebumi dalam waktu sekejap mata serta Jibril juga mampu berubah bentuk menjadi seperti manusia.<sup>170</sup>

### 2) Berakhlak mulia

Dalam hadits Rasulullah disebutkan,”

*Menceritakan kepada kami ‘abdullah, menceritakan kepadaku abi, menceritakan kepada kami hasyim bin al qasim berkata, menceritakan kepada kami mubarak dari hasan dari sa'id bin hisyam bin 'amir berkata, aku datang kepada 'aisyah, lalu aku berkata wahai ummul mu'minin, ceritakanlah kepadaku tentang akhlak rasulullah SAW. Aisyah berkata; akhlak rasulullah adalah al Qur'an, ketika kamu membaca al Qur'an firman Allah 'azza wajalla. (وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ) dan sesungguhnya atasnya (Rasulullah) budi pekerti yang agung. Aku berkata, sesungguhnya aku menginginkan tidak kawin selamanya. Aisyah berkata; Janganlah kamu melakukannya, apakah kamu tidak membaca فِي لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي*

<sup>169</sup> Ibnu Katsir, <https://ibnothman.com/quran/surat-an-najm-dengan-terjemahan-dan-tafsir>, diakses, selasa, 06 Agustus 2019, pukul 14.00 WIB.

<sup>170</sup>Kementerian Agama Republik Indonesia, Alqur'an dan Tafsirnya, *Op. Cit.*,h. 531-532.

*(رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ) sungguh telah ada pada diri Rasulullah SAW suri tauladan yang baik. Maka sungguh Rasulullah telah menikah. Dan sungguh telah dilahirkan darinya. (Ahmad).*

Hadits di atas menjelaskan secara tersurat bahwa Rasulullah memiliki budi pekerti yang agung, dan juga Rasulullah SAW telah diciptakan oleh Allah pada dirinya sebagai *Uswatun hasanah* (suri tauladan yang baik). Dalam hubungannya hadits di atas dengan konsep seorang guru yang secara tersirat dapat di ambil suatu pemahaman tentang kompetensi seorang guru yang harus memiliki akhlak mulia. Guru yang berakhlakul karimah akan senantiasa menjadi pendidik yang profesional dengan karakter kepribadiannya yang baik, sehingga bisa mempengaruhi anak didiknya untuk mengikuti apa yang telah disampaikan dalam proses belajar mengajar.

Zakiah Daradjat menuturkan Budi pekerti yang baik (*akhlakul karimah*) sangat penting untuk dimiliki oleh seorang guru (pendidik). Sebab, semua sifat dan akhlak yang dimiliki seorang guru akan senantiasa ditiru oleh anak didiknya. Yang dimaksud akhlak baik yang harus dimiliki oleh guru dalam konteks pendidikan Islam ialah akhlak yang sesuai dengan tuntunan agama Islam, seperti yang dicontohkan oleh pendidik utama Nabi Muhammad SAW dan para utusan Allah yang lainnya<sup>171</sup>, diantara akhlak guru tersebut adalah:

a) Mencintai jabatannya sebagai guru

Tidak semua orang yang menjadi guru karena panggilan jiwa. Diantara mereka ada yang menjadi guru karena dorongan ekonomi,

---

<sup>171</sup>Zakiah Daradjat, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 44.

dorongan teman atau orang tua, dan lainnya. Dan bagaimanapun seorang guru harus mencintai profesinya. Karena dengan kecintaannya tersebut seorang guru dapat menghayati serta tulus dalam menjalankan tugas sebagai guru.

b) Bersikap adil kepada semua muridnya

Peserta didik sangat tajam pandangannya terhadap perlakuan yang tidak adil. Guru kerap kali pilih kasih atau tidak adil kepada semua muridnya. Contohnya, lebih memperhatikan salah satu muridnya yang pintar dan membiarkan yang lainnya. Hal itu jelas tidak baik, oleh karena itu seorang guru harus bersikap adil dalam kondisi apapun.

c) Berlaku sabar dan tenang

Di sekolah guru kerap kali merasakan kekecewaan karena murid kurang mengerti apa yang diajarkannya serta menemui beberapa masalah dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, guru harus bersikap tabah, sabar sambil mengkaji masalahnya dengan tenang.

d) Guru harus berwibawa

Anak-anak ribut dan berbuat sekehendaknya, lalu guru merasa jengkel, dan meluapkan emosinya dengan marah bahkan memukul anak didik. Guru semacam ini adalah gambaran guru yang tidak berwibawa. Sebaliknya, guru yang berwibawa ialah guru yang mampu menguasai anak didiknya dalam keadaan apapun dengan cara yang baik. Inilah guru yang berwibawa.

e) Guru harus Gembira

Guru yang gembira biasanya tidak lekas kecewa kepada anak didiknya yang sulit menerima materi yang diajarkan. Ia mengerti bahwa anak didiknya tidak bodoh, akan tetapi belum tahu. Dengan gembira, seorang guru harus menerangkan pelajaran sampai anak didiknya memahami materinya.

f) Guru harus bersifat manusiawi

Guru adalah manusia yang tak lepas dari kekurangan dan cacat. Guru bukan manusia sempurna. Oleh karena itu, guru harus bisa mengetahui kekurangannya serta mampu memperbaikinya. Dengan demikian, guru bisa memahami sifat anak didiknya yang juga tak terlepas dari kesalahan. Oleh karena itu, guru harus bisa memperlakukan anak didiknya dengan adil dan manusiawi. Meskipun dengan memberi hukuman, tetapi yang terpenting adalah hukuman itu tidak sampai melanggar norma pendidikan yang berlaku.

g) Bekerja sama dengan guru lain

Pertalian dan kerja sama yang erat antara guru-guru lebih berharga daripada fasilitas penunjang pendidikan yang memadai. Sebab apabila guru saling bertentangan, anak didik akan merasa bingung dengan keadaan tersebut. Oleh karena itu, peran guru dalam menjaga keharmonisan terhadap guru yang lain serta kepada semua jajaran yang ada di sekolah sangatlah penting untuk tetap dijaga kebaikannya.

h) Bekerja sama dengan masyarakat

Guru harus mempunyai pandangan yang luas. Ia harus bergaul dengan segala masyarakat dan secara aktif berperan serta dalam masyarakat supaya sekolah menjadi dikenal baik dan tidak di kucilkan oleh masyarakat.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan Kompetensi Guru harus memiliki:

- a) Guru harus mempunyai kecerdasan, baik dalam menguasai materi ajar, cara penyampaiannya, dan menyikapi sekaligus memberikan solusi atas permasalahan yang ada dalam proses pembelajaran.
- b) Guru harus berakhlak mulia, karena setiap tindakan yang dilakukan oleh guru, akan senantiasa ditiru oleh anak didiknya. Oleh karena itu, guru harus mempunyai budi pekerti yang baik, agar anak didiknya menjadi manusia yang sempurna (*insan kamil*).

Karakter-karakter yang mesti dimiliki seorang pengajar<sup>172</sup> adalah:

- a) Mengikhlaskan Ilmu untuk Allah

Seorang guru yang menanamkan sifat ikhlas dalam ilmu dan amal karena Allah hendaklah ia berbahagia dengan amalnya dan ganjaran pahala dari Allah, hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat Ali Imran ayat 29 yaitu: <sup>173</sup>

قُلْ إِنْ تَخَفُوا مَا فِي صُدُورِكُمْ أَوْ يُبْدُوهُ يَعْلَمُهُ اللَّهُ وَيَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ٢٩

---

<sup>172</sup> Fu'ad bin Abdul Aziz asy-Syalyhub, *Begini Seharusnya Menjadi Guru: Panduan Lengkap Metodologi Pengajaran Cara Rasulullah*, (Jakarta; Darul Haq, 2016), h.5-49.

<sup>173</sup> Software., Op.Cit, h.53

*Katakanlah: "Jika kamu Menyembunyikan apa yang ada dalam hatimu atau kamu melahirkannya, pasti Allah Mengetahui". Allah mengetahui apa-apa yang ada di langit dan apa-apa yang ada di bumi. dan Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.*

Ibnu Katsir menafsirkan yaitu: Allah swt. memberitahukan kepada hamba-hamba-Nya bahwa Dia mengetahui segala rahasia dan hal yang tersembunyi maupun yang terlihat. Tidak ada sesuatu pun dari mereka yang tersembunyi dari-Nya, bahkan ilmu-Nya meliputi mereka dalam segala kondisi dan waktu. Tidak ada sesuatu pun di langit dan di bumi yang tersembunyi dari-Nya meski hanya sebesar biji atom atau bahkan yang lebih kecil darinya. bahwa kekuasaan Allah itu terlaksana atas semua itu. Dan ini merupakan peringatan bagi hamba-hamba-Nya untuk senantiasa takut agar mereka tidak melakukan larangan dan apa yang dimurkai-Nya. Karena sesungguhnya Dia mengetahui semua urusan mereka dan berkuasa untuk menyiksa mereka dengan segera. Kalaupun Dia menangguhkan mereka, maka Dia hanya menangguhkan, kemudian Ia akan menyiksanya sebagai siksaan dari Allah yang Maha perkasa lagi Maha kuasa<sup>174</sup>. Jadi merupakan kewajiban bagi seorang pengajar untuk menanamkan hakikat ikhlas pada diri anak didiknya. Seorang pengajar harus menyertakan hakikat tersebut semenjak awal dan terus-menerus mengingatkannya.

b) Jujur

---

<sup>174</sup> Ibnu Katsir, <https://alquranmulia.wordpress.com/2015/03/02/tafsir-ibnu-katsir-surah-ali-imraan-ayat-29-30/>, diakses, Selasa, 06 Agustus 2019, pukul 14.00 WIB.

Sifat jujur adalah mahkota di atas kepala seorang guru pengajar.

Firman Allah dalam al-Qur'an surat At-Taubah ayat 119 yaitu: <sup>175</sup>

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّٰدِقِينَ ۝ ١١٩

*Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang jujur.*

Ibnu Katsir menafsirkan, yakni jujurilah kalian dan tetapkan kalian pada kejujuran, niscaya kalian akan termasuk orang-orang yang jujur dan selamat dari kebinasaan serta menjadikan bagi kalian jalan keluar dari urusan kalian. Imam Ahmad mengatakan, telah menceritakan kepada kami Abu Mu'awiyah, telah menceritakan kepada kami Al-A'masy, dari Syaqiq, dari Abdullah (yaitu Ibnu Mas'ud r.a.) yang mengatakan bahwa Rasulullah Saw. pernah bersabda: Jujurilah kalian, karena sesungguhnya kejujuran itu membimbing ke arah kebajikan; dan sesungguhnya kebajikan itu membimbing ke arah surga. Dan seseorang yang terus-menerus melakukan kejujuran serta berpegang teguh kepada kejujuran pada akhirnya dia akan dicatat di sisi Allah sebagai orang yang jujur (benar). Hati-hatilah kalian terhadap kebohongan, karena sesungguhnya bohong itu membimbing kepada kedurhakaan; dan sesungguhnya kedurhakaan itu membimbing ke arah neraka. Dan seseorang yang terus-menerus melakukan kebohongan serta bersikeras dalam kebohongannya, pada akhirnya dia akan dicatat di sisi Allah sebagai seorang pembohong (pendusta). Imam Bukhari dan Imam Muslim mengetengahkan hadis ini di dalam kitab shahihnya. Syu'bah telah meriwayatkan dari Amr ibnu Murrah bahwa ia pernah

---

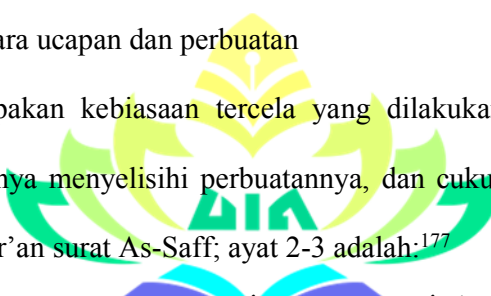
<sup>175</sup> Software., Op.Cit., h. 206

mendengar Abu Ubaidah menceritakan hadis dari Abdullah ibnu Mas'ud r.a. yang mengatakan bahwa dusta itu tidak layak dilakukan, baik dalam keadaan sungguh maupun dalam keadaan bersenda gurau<sup>176</sup>.

Jujur adalah kunci kesuksesan bagi seorang pengajar di dunia dan akhirat. Berdusta kepada siswa akan menjadi perintang dalam proses penyampaian ilmu dan menghilangkan kepercayaan. Efek dusta akan merambat kepada masyarakat, tidak terbatas kepada pelakunya.

c) Serasi antara ucapan dan perbuatan

Merupakan kebiasaan tercela yang dilakukan adalah orang-orang yang ucapannya menyelisih perbuatannya, dan cukuplah. Allah berfirman dalam Al-Qur'an surat As-Saff; ayat 2-3 adalah:<sup>177</sup>



يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ۚ  
كَبِيرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ۝

“Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan?  
Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan”.

Ahli tafsir menafsirkan bahwa : Ini merupakan pengingkaran Allah terhadap orang yang membuat janji atau mengatakan sesuatu dan tidak melaksanakannya, Oleh karena itu diantara ulama salaf ada yang menjadikan ayat ini sebagai dalil bahwa memenuhi janji itu wajib secara mutlak, baik janji tersebut mengakibatkan hukuman bagi yang berjanji, ataupun tidak. Mereka juga beralasan dengan hadits yang tercatat dalam

---

<sup>176</sup>Ibnu Katsir, <https://alquranmulia.wordpress.com/2017/11/05/tafsir-ibnu-katsir-surah-at-taubah-ayat-118-119/>, Selasa, 06 Agustus 2019, pukul 14.00 WIB

<sup>177</sup> Software., Op.Cit., h. 551



ash-Shahiihain, dimana Rasulullah SAW telah bersabda, "Tanda-tanda orang munafik itu tiga, : bila berjanji dia ingkar, bila berkata dia dusta, dan bila dipercaya dia khianat"<sup>178</sup>

Sungguh di dalam FirmanNya ini terdapat nasehat dan pelajaran bagi orang berakal, oleh sebab itu betapa besarnya tugas yang diemban para pengajar dan pendidik harus sesuai antara ucapan dan perbuatan.

d) Bersikap adil dan tidak berat sebelah

Besarnya perkara adil, di mana Allah telah memerintahkannya dan mewajibkannya terhadap kerabat dan yang bukan juga terhadap musuh. Sikap adil semakin ditekankan dan wajib ketika mengoreksi dan memberikan nilai.

Firman Allah dalam surat Al-An'am ayat 152 adalah:<sup>179</sup>

وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ  
وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا وَإِذَا  
قُلْتُمْ فَأَعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكُمْ وَصَّاكُم  
بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ١٥٢

*dan janganlah kamu dekati harta anak yatim, kecuali dengan cara yang lebih bermanfaat, hingga sampai ia dewasa. dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil. Kami tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar kesanggupannya. dan apabila kamu berkata, Maka hendaklah kamu Berlaku adil, Kendatipun ia adalah kerabat(mu), dan penuhilah janji Allah. yang demikian itu diperintahkan Allah kepadamu agar kamu ingat.*

3) Berakhlak mulia dan terpuji

<sup>178</sup> Ibnu Katsir, <https://ewidoyoko.blogspot.com/2010/10/ringkasan-tafsir-ash-shaff-ayat-2-dan-3.html>, diakses: senin ,2 september 2019

<sup>179</sup> Software., Op.Cit., h.149

Akhlik adalah sifat terpuji yang mesti bagi guru untuk berhias dengannya serta menganjurkan para anak didiknya untuk berakhlak dengannya. Kata yang baik, muka riang, dan ceria termasuk diantara sebab yang akan menghilangkan jarak antara guru dan siswanya. Sabar dan bijaksana serta sikap lapang dada seorang pendidik ketika menghadapi kejahilan siswa.<sup>180</sup> Hal di atas sesuai dengan Firman Allah dalam surat Al-Qalam ayat 4 adalah:<sup>181</sup>

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ٤

*dan Sesungguhnya kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung.*



Firman Allah dalam surat Al-Taubah ayat 128 adalah:<sup>182</sup>

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ  
بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ١٢٨

*sungguh telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, Amat belas kasihan lagi Penyayang terhadap orang-orang mukmin.*

Dan Firman Allah dalam surat Ali Imran ayat 159 adalah:<sup>183</sup>

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ  
حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ  
فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ 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.*

<sup>180</sup>Fu'ad bin Abdul Aziz asy-Syahlub, Op.Cit, h. 26.

<sup>181</sup> Software., Op.Cit, h. 564

<sup>182</sup> Ibid., h. 207

<sup>183</sup> Ibid., h. 71

#### 4) Tawadhu' (Rendah Hati)

Pengaruh sikap tawadhu' tidak terbatas pada guru, akan tetapi memantul kepada anak didik dan memberikan efek pada mereka secara positif. Tawadhu' adalah salah satu sebab dalam menghilangkan adanya jarak antara guru dan anak didiknya. Takabur menyebabkan jauhnya siswa dari guru dan mereka berpaling dari menimba ilmu darinya.

#### 5) Pemberani.

Bersikap berani adalah tuntutan bagi setiap guru, mengakui kesalahan tidak akan mengurangi wibawa pelaku kesalahan, bahkan merupakan kemuliaan baginya dan bukti atas sifat keberaniannya. Mengakui kesalahan artinya memperbaiki kesalahannya, dan sebaliknya berarti meneruskannya dan bersikap sombong di dalamnya.

#### 6) Bercanda bersama anak didiknya

Pengaruh positif yang ditimbulkan oleh canda dalam mengakrabkan suasana belajar dan menghilangkan rasa bosan yang dialami siswa. dan tidak mengeluarkan proses belajar dari jalur dan faidahnya.

#### 7) Sabar dan menahan emosi

Sabar adalah faktor kuat kesuksesan guru. Amarah merupakan pergolakan di dalam hati, salah dalam mempertimbangkan, lemah dalam membedakan dan bermuara pada kecelakaan. Kepiawaian guru terletak pada cara meredam amarahnya dan menundukkan saraf-sarafnya. Bertahap dan panjang latihan akan memberikan kekuatan dan ketahanan bagi guru. Bersegera mengobati marah ketika terjadi, dan yang paling afdal secara

mutlak adalah terapi *rabbani nabawi*. Firman Allah SWT dalam surat Ali Imran ayat 34 adalah:<sup>184</sup>

ذُرِّيَّةٌ بَعْضُهَا مِنْ بَعْضٍ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ٣٤

*(yaitu) orang-orang yang menafkahkan (hartanya), baik di waktu lapang maupun sempit, dan orang-orang yang menahan amarahnya dan mema'afkan (kesalahan) orang. Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebajikan.*

#### 8) Menghindari perkataan keji yang tidak pantas

Sifat-sifat tercela ini efek negatifnya akan merambat kepada orang lain dan mempengaruhinya. Ejekan mengandung perendahan dan pelecehan terhadap orang yang diejek, ini bisa mengundang permusuhan dan saling benci. Melaknat adalah perangai buruk dan pelakunya diancam dengan siksaan jika tidak bertaubat. Kata kotor dan keji mencerminkan keburukan batin dan kerusakan niat.

#### 9) Berkonsultasi dengan orang lain

Musyawahar membantu guru terhadap masalah dan problematika yang dihadapi. Meminta pendapat kepada orang lain bukan merupakan bukti rendahnya kedudukan ataupun ilmu, bahkan ia merupakan bukti keunggulan dan kemantapan akal. Musyawarah dapat mendekatkan diri kepada kebenaran sedangkan meninggalkannya dapat menjauhkan dari kebenaran.

Firman Allah SWT dalam surat Ali Imran ayat 159 adalah:<sup>185</sup>

---

<sup>184</sup> *Ibid.*, h. 54

<sup>185</sup> *Ibid.*, h. 71

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ١٥٩

dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu

Tugas dan kewajiban guru <sup>186</sup> adalah:

1) Menanamkan akidah yang benar dan memantapkan kualitas iman siswa pada saat proses belajar mengajar.

Menanamkan akidah melalui ilmu-ilmu lain selain ilmu syar'i adalah sarana yang sangat bermanfaat untuk mengokohkan ikatan muslim dengan agamanya pada setiap lini kehidupan. Cara ini secara umum dapat menguatkan kualitas iman siswa sehingga melahirkan generasi yang kuat akidahnya dan erat hubungannya dengan Rabbnya.<sup>187</sup>

2) Memberikan nasehat kepada anak didik

Nasihat dan pengarahan tidak kalah penting dari ta'lim maka berikanlah perhatian yang menjadi haknya. Nasihat adalah tuntutan syar'i sebelum menjadi tuntutan pendidikan dan pengajaran. Mengarahkan siswa dengan arahan yang benar, menuntunnya kepada apa yang berguna baginya, meluruskannya jika dia menyimpang dari jalan yang lurus, dan perkara-perkara lainnya; itu merupakan tugas dan kewajiban guru. Memberikan nasihat secara empat mata adalah faktor diterima dan cepat diresponnya suatu nasihat.<sup>188</sup>

3) Lembut kepada anak didik dan mengajarnya dengan metode yang bagus.

---

<sup>186</sup>Fu'ad bin Abdul Aziz asy-Syalyub, Op.Cit, h.53.

<sup>187</sup>*Ibid.*, h. 57.

<sup>188</sup>*Ibid.*, h.61.

Sikap lembut kepada siswa akan semakin dituntut manakala dia jahil. Memprosentasekan kesalahan yang terjadi dari siswa, apakah termasuk kesalahan yang bisa ditolerir untuk tidak mengetahuinya atau tidak, dan itu kembali kepada penilaian guru. Adapun kesalahan yang tidak bisa ditolerir untuk tidak diketahuinya, maka seorang pendidik atau guru harus berusaha memperbaiki kesalahan tersebut.<sup>189</sup>

- 4) Tidak menyebutkan nama secara langsung ketika memberi teguran.

Menjelaskan kesalahan bukan bermaksud menjelekkkan pelaku kesalahan tersebut, melainkan sebagai peringatan dan penjelasan terhadap kelakuan dan ucapan buruk, dan orang tidak terjerumus di dalamnya. Tidak menyebutkan nama secara langsung ketika menjelaskan kesalahan, walaupun pelaku kesalahan tersebut diketahui oleh sebagian orang. Jika orang melakukan kesalahan sengaja dan mengetahuinya, maka guru berhak untuk berijtihad dalam menciptakan cara yang paling tepat dalam menangani dan meluruskan pelaku kesalahan. Kepiawaian guru terletak pada bagaimana dia membenahi kesalahan tanpa menyebutkan langsung nama orang yang bersalah.<sup>190</sup>

- 5) Memberi salam kepada anak didik sebelum dan setelah pelajaran.

Memulai dengan salam ketika bertemu dengan siswa. Salam adalah faktor meraih ampunan dan memperbanyak amal kebaikan. Salam adalah faktor memasyarakatkan rasa saling cinta di antara guru dan anak

---

<sup>189</sup>*Ibid.*, h.67.

<sup>190</sup>*Ibid.*, h.72.

didiknya. Memberi salam ketika masuk kepada siswa dan ketika keluar.<sup>191</sup>

6) Menerapkan sistem sanksi pada saat mengajar

Bertahap di dalam membenahi siswa yang salah dan tidak langsung menggunakan pukulan kecuali dalam kondisi-kondisi yang melampaui batas kewajaran, tidak memukul dengan keras, dan hendaknya menghindari wajah. Tujuan memukul adalah mendidik, bukan untuk memadamkan api amarah.<sup>192</sup>

7) Memberikan penghargaan kepada anak didik.

Penghargaan memiliki pengaruh ampuh di dalam memacu dan memotivasi para siswa untuk menuntut ilmu. Motivasi berupa pemberian hadiah dan penghargaan haruslah menjadi saran, bukan tujuan. Penghargaan dalam bentuk doa adalah perkara terpuji, dan doa tersebut semakin lebih selaras dengan jenis prestasi, maka ia akan semakin bagus. Memberikan penghargaan kepada siswa dengan memujinya adalah metode bagus dan penyemangat yang baik untuk menambah ilmu.<sup>193</sup>

Sistem dan metode mengajar<sup>194</sup> adalah:

- 1) Mempersiapkan siswa untuk menerima pelajaran
- 2) Kontak pendengaran dan penglihatan antara guru dan siswa
- 3) Metode praktik /peragaan.
- 4) Menyajikan materi pelajaran dengan metode yang sesuai dengantingkat daya pikir dan pemahaman siswa.

---

<sup>191</sup>*Ibid.*, h.75.

<sup>192</sup>*Ibid.*, h.78.

<sup>193</sup>*Ibid.*, h.83.

<sup>194</sup>*Ibid.*, h.85.

- 5) Metode dialog dan pendekatan logika.
- 6) Mengajar lewat kisah.
- 7) Membuat pemisalan
- 8) Metode membangkitkan rasa penasaran.
- 9) Menggunakan isyarat (gerakan tangan dan kepala) dalam mengajar.
- 10) Menggunakan gambar untuk menjelaskan dan menerangkan.
- 11) Menerangkan masalah-masalah yang penting melalui metode penjelasan sebab.
- 12) Memberikan kesempatan kepada murid untuk mencari jawaban.
- 13) Menggunakan metode pengulangan dalam mengajar
- 14) Menggunakan metode klasifikasi dalam mengajar
- 15) Menggunakan metode tanya jawab pada saat mengajar
- 16) Melontarkan beberapa permasalahan ilmiah yang penting untuk menguji kemampuan otak siswa
- 17) Guru memotivasi siswanya untuk mengajukan pertanyaan.
- 18) Guru meluruskan si penanya dari sela-sela pertanyaannya dan menjawabnya dengan jawaban yang sesuai dengan kondisinya.
- 19) Memberikan penilaian terhadap jawaban siswa .
- 20) Ucapan guru”saya tidak tahu” pada apa yang tidak diketahuinya, adalah bagian dari ilmu.

## **b. Konsep Kompetensi dalam Organisasi**

### **1) Pengertian Kompetensi**



Kompetensi Berasal dari bahasa Inggris, yakni “*competence*”, yang berarti kecakapan, kemampuan. Menurut kamus Besar Bahasa Indonesia, kompetensi adalah kewenangan untuk memutuskan sesuatu atau kompetensi (competence) diartikan dengan cakap atau kemampuan<sup>195</sup>. Menurut Ramayulis, menyatakan kompetensi adalah satu kesatuan yang utuh yang menggambarkan potensi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dinilai, yang terkait dengan profesi tertentu berkenaan dengan bagian-bagian yang dapat diaktualisasikan dan diwujudkan dalam bentuk tindakan atau kinerja untuk menjalankan profesi tertentu.<sup>196</sup> Pendapat lain menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu tugas yang memadai atau pemilikan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang. Dan kompetensi seorang guru berarti berkaitan erat dengan kepemilikan pengetahuan, kecakapan atau keterampilan sebagai guru.<sup>197</sup> Dan menurut Hamzah, kompetensi guru adalah kapasitas internal yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugas profesinya.<sup>198</sup>

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan bab VI pasal 28:

- a) Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

---

<sup>195</sup>W. J. S. Poerwadarminta, *Op.Cit.*, h. 518.

<sup>196</sup>Ramayulis, *Profesi dan Etika Keguruan*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2013), h. 54.

<sup>197</sup> Syaiful Bahri Djamarah, *Prestasi Belajar Dan Kompetensi Guru*, (Surabaya: Usaha Nasional, 2015), h.33.

<sup>198</sup>Hamzah B. Uno, *Landasan Pembelajaran*, (Gorontalo: Nurul Jannah, 2013), h. 67.

- b) Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- c) Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:
- (1) Kompetensi pedagogik;
  - (2) Kompetensi kepribadian;
  - (3) Kompetensi profesional; dan
  - (4) Kompetensi sosial.<sup>199</sup>

Hal ini didukung oleh Erjati yang menuliskan, kompetensi guru adalah kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran.<sup>200</sup>

## 2) Standar Kompetensi Guru

Undang-undang No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen bahwa kompetensi guru meliputi empat dimensi, yaitu Kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi<sup>201</sup>. Berdasarkan Permendiknas No. 16 Tahun 2007, guru harus memiliki empat kompetensi, antara lain:<sup>202</sup>

---

<sup>199</sup> Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan bab VI pasal 28 ayat 3.

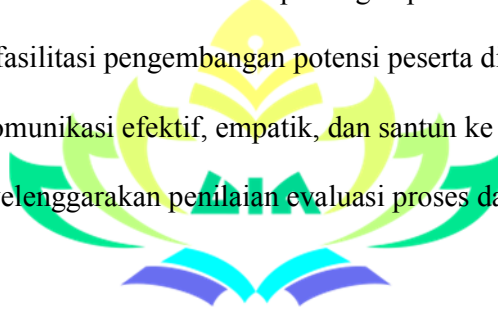
<sup>200</sup> Erjati Abas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru*, (Jakarta: Kompas Gramedia, 2017), h. 98.

<sup>201</sup> Undang-undang No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, dalam pasal 10 ayat 1

<sup>202</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru nomor 16 tahun 2007.

a) Kompetensi Pedagogik

- (1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, cultural, emosional, dan intelektual
- (2) Menguasai teori belajar dan prinsip pembelajaran yang mendidik.
- (3) Mengembangkan kurikulum yang terkait mata pelajaran yang diampu.
- (4) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik
- (5) Memanfaatkan TIK untuk kepentingan pembelajaran.
- (6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik.
- (7) Berkomunikasi efektif, empatik, dan santun ke peserta didik.
- (8) Menyelenggarakan penilaian evaluasi proses dan hasil belajar.



b) Kompetensi Kepribadian

- (1) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, social dan budaya bangsa.
- (2) Penampilan yang jujur, berakhlak mulia, teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- (3) Menampilkan dirisebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa.
- (4) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- (5) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

c) Kompetensi Sosial

- (1) Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial keluarga.
- (2) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat.
- (3) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah RI yang memiliki keragaman sosial budaya.
- (4) Berkomunikasi dengan lisan maupun tulisan

d) Kompetensi Profesional

- (1) Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung pelajaran yang dimampu.
- (2) Mengusai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang dimampu.
- (3) Mengembangkan materi pembelajaran yang dimampu secara kreatif.
- (4) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
- (5) Memanfaatkan TIK untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.<sup>203</sup>

Untuk masing-masing kompetensi diuraikan secara ringkas sebagai berikut:

**a) Kompetensi Pedagogik**

Pedagogik artinya ilmu mendidik atau ilmu pendidikan, sedangkan pedagogi berarti pendidikan. Pedagogik berasal dari kata Yunani

---

<sup>203</sup>Permendiknas, RI No. 16 tahun 2007 .Loc.it

paedagogiek, kata turunan dari perkataan paedagogia yang berarti “pergaulan dengan anak-anak”. Paedagogia berasal dari kata “paedos/paes”, yang berarti anak, dan “agogos/ago”, yang berarti mengantar atau membimbing. Paedagogos, berarti “seorang pelayan atau bujang pada zaman Yunani Kuno yang pekerjaannya mengantar dan menjemput anak-anak ke dan dari sekolah”. Dari kata paedagogos lahir kata paedagoog (bahasa Belanda), yang artinya pendidik atau ahli didik. Jadi secara harfiah pedagogik itu berarti “pembantu laki-laki yang pekerjaannya mengantar anak majikannya ke sekolah”. Menurut Ngalim Purwanto, Secara kiasan pedagogik diartikan sebagai “seorang ahli yang membimbing anak ke arah tujuan hidup tertentu”. Secara istilah pedagogik itu adalah ilmu pendidikan atau ilmu mendidik, yang berarti ilmu pengetahuan yang menyelidiki, merenungkan tentang gejala-gejala perbuatan mendidik.<sup>204</sup> Kompetensi pedagogik adalah seperangkat kemampuan dan keterampilan yang berkaitan dengan interaksi belajar mengajar antara guru dan siswa dalam kelas. Kompetensi pedagogik meliputi, kemampuan guru dalam menjelaskan materi, melaksanakan metode pembelajaran, memberikan pertanyaan, menjawab pertanyaan, mengelola kelas, dan melakukan evaluasi. Ditambahkan pula bahwa, kompetensi dapat dilihat dari : (1) kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, (2) kemampuan mengelola dan melaksanakan pembelajaran, (3) kemampuan memanfaatkan teknologi pembelajaran, (4) kemampuan melaksanakan evaluasi terhadap hasil belajar,

---

<sup>204</sup>Ngalim Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoritis Dan Praktis*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2013), h. 175.

(5) kemampuan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>205</sup>

#### **b) Kompetensi Kepribadian**

Kompetensi kepribadian adalah seperangkat kemampuan dan karakteristik personal yang mencerminkan realitas sikap dan perilaku guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam kehidupan sehari-hari. Kompetensi kepribadian ini melahirkan ciri-ciri guru diantaranya, sabar, tenang, tanggung jawab, demokratis, ikhlas, cerdas, menghormati orang lain, stabil, ramah, tegas, berani, kreatif, inisiatif, dll. Mengenai pentingnya kompetensi kepribadian dimiliki oleh seorang guru, Zakiah Daradjat menegaskan bahwa “kepribadian itulah yang akan menentukan apakah ia akan menjadi pendidik dan pembina yang baik bagi anak didiknya, ataukah ia akan jadi perusak atau penghancur bagi hari depan anak didik terutama bagi anak didik yang masih kecil dan mereka yang sedang mengalami kegoncangan jiwa”.<sup>206</sup>

Kompetensi kepribadian yang perlu dimiliki guru antara lain sebagai berikut:

- (1) Guru sebagai manusia ciptaan Tuhan Yang Maha Esa berkewajiban untuk meningkatkan iman dan ketakwaannya kepada Tuhan yang sejalan dengan agama dan kepercayaan yang dianutnya.
- (2) Guru memiliki kelebihan dibandingkan yang lain, oleh karena itu perlu dikembangkan rasa percaya pada diri sendiri dan tanggung jawab bahwa

---

<sup>205</sup>Ramayulis, *Op. Cit.*, h.90-97.

<sup>206</sup>Erjati Abas, *Op. Cit.*, h. 102.

ia memiliki potensi yang besar dalam bidang keguruan dan mampu untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang dihadapinya.

(3)Guru senantiasa berhadapan dengan komunitas yang berbeda dan beragam keunikan dari peserta didik dan masyarakatnya maka guru perlu untuk mengembangkan sikap tenggang rasa dan toleransi dalam menyikapi perbedaan yang ditemuinya dalam berinteraksi dengan peserta didik maupun masyarakat.

(4)Guru diharapkan dapat menjadi fasilitator dalam menumbuh kembangkan budaya berfikir kritis di masyarakat.

Jenis-jenis kompetensi pribadi meliputi hal-hal berikut:

(1)Mengembangkan kepribadian

yaitu: bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berperan dalam masyarakat sebagai warga negarayang berjiwa Pancasila, mengembangkan sifat-sifat terpuji yang dipersyaratkan bagi jabatan guru.

(2)Berinteraksi dan berkomunikasi

yaitu: berinteraksi dengan sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesional, berinteraksi dengan masyarakat untuk penunaian misi pendidikan.

(3)Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan

yaitu: membimbing siswa yang mengalami kesulitan belajar, membimbing murid yang berkelainan dan berbakat khusus.

(4)Melaksanakan administrasi sekolah

yaitu: mengenal pengadministrasian kegiatan sekolah, melaksanakan kegiatan administrasi sekolah.

(5) Melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran yaitu: mengkaji konsep dasar penelitian ilmiah, melaksanakan penelitian sederhana.<sup>207</sup>

Indikator guru yang memiliki kompetensi kepribadian: (1) beriman dan bertakwa, (2) berakhlak mulia, (3) arif dan bijaksana, (4) demokratis, (5) mantap, (6) berwibawa, (7) stabil, (8) dewasa, (9) jujur, (10) sportif, (11) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, (12) secara objektif mengevaluasi kinerja sendiri, (13) mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan.<sup>208</sup>

Hal-hal yang berkaitan dengan kompetensi kepribadian guru perlu mendapat pantauan dan pembinaan oleh supervisor sekolah. Bila guru tidak menampilkan kompetensi kepribadian, seperti tidak menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat, maka guru tersebut harus dibina oleh supervisor sekolah.

### **c) Kompetensi Sosial**

Kompetensi sosial adalah seperangkat kemampuan dan keterampilan yang terkait dengan hubungan atau interaksi dengan orang lain. Artinya, guru harus dituntut memiliki keterampilan berinteraksi dengan masyarakat khususnya dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan problem masyarakat. Dalam realitas masyarakat, guru masih

---

<sup>207</sup>Moh Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016), h.16-17.

<sup>208</sup>Zainal Aqib, *Op. Cit.*, h. 60-61.



menjadi sosok elit masyarakat yang dianggap memiliki otoritas moral cukup besar, salah satu konsekuensi agar peran itu tetap melekat dalam diri guru, maka guru harus memiliki kemampuan hubungan dan komunikasi dengan orang lain.

Menurut Suparlan, “Guru dipandang memiliki status, peran, dan fungsi sangat tinggi dan mulia. Sebagai contoh, guru dipandang memiliki status, peran, dan fungsi yang setingkat dengan ‘manusia setengah dewa’. Guru memiliki status dan tugas yang paling sulit, karena pekerjaannya membuat siswa memahami *to make one understand is the most difficult*. Sedangkan untuk membuat seseorang mengerti merupakan pekerjaan yang paling sulit”.<sup>209</sup> Menurut H. Bonner sebagaimana dikutip oleh H. Ahmadi bahwa interaksi sosial adalah suatu hubungan antar dua individu atau lebih dimana kelakuan individu yang satu mempengaruhi, mengubah atau memperbaiki kelakuan individu yang lain dari sebaliknya.<sup>210</sup>

Abu Ahmadi menambahkan, bahwa pelaksanaan interaksi sosial dapat dijalankan melalui:

- (1) Imitasi (peniruan)
- (2) Sugesti (memberi pengaruh) yaitu suatu proses dimana seorang individu menerima suatu cara penglihatan atau pedoman-pedoman tingkahlaku dari orang lain tanpa kritik lebih dulu.
- (3) Identifikasi yaitu keinginan untuk menyamakan atau menyesuaikan diri terhadap sesuatu yang dianggap mempunyai keistimewaan.

---

<sup>209</sup>Suparlan, *Guru Sebagai Profesi*, (Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2015), h.17.

<sup>210</sup>Abu Ahmadi, *Sosiologi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), h. 44.

(4) Simpati (seperasaan) yaitu tertariknya orang satu terhadap orang lain. Simpati ini timbul tidak atas dasar logis rasional melainkan berdasarkan penilaian perasaan.<sup>211</sup>

Menurut Musaheri, karakteristik guru yang memiliki kompetensi sosial adalah berkomunikasi secara santun dan bergaul secara efektif.<sup>212</sup> Eggen dan Kauchack sebagaimana dikutip oleh Zuna Muhammad dan Salleh Amat dan dikutip kembali oleh Suparlan mengatakan, bahwa kemahiran berkomunikasi meliputi tiga hal yaitu, 1) model guru; sebagai orang yang tingkah lakunya mempengaruhi sikap dan perilaku siswa. 2) Kepedulian atau empati guru; empati berarti guru harus memahami orang lain dari perspektif yang bersangkutan dan guru dapat merasa yang dirasakan oleh siswa. 3) Harapan.<sup>213</sup>

Ketiga komponen SKG (Standar Kompetensi Guru Direktorat Tenaga Kependidikan) tersebut, masing-masing terdiri atas beberapa kompetensi, komponen pertama terdiri atas empat kompetensi, komponen kedua terdiri dari satu kompetensi, dan komponen ketiga terdiri atas dua kompetensi. Dengan demikian, ketiga komponen tersebut secara keseluruhan meliputi 7 (tujuh) komponen dasar, yaitu: (1) Penyusunan rencana pembelajaran; (2) Pelaksanaan interaksi belajar-mengajar; (3) Penilaian prestasi belajar peserta didik; (4) Pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik; (5) Pengembangan profesi; (6)

---

<sup>211</sup>*Ibid.*, h. 45.

<sup>212</sup>Musaheri, *ke-PGRI-an*, (Jogjakarta: Diva Press, 2013), h. 203.

<sup>213</sup>Suparlan, *Menjadi Guru Efektif*, (Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2013), h. 129-130

Pemahaman wawasan kependidikan. (7) Penguasaan bahan kajian akademik, sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan<sup>214</sup>.

#### **d) Kompetensi Profesional**

Kompetensi profesional adalah seperangkat kemampuan dan keterampilan terhadap penguasaan materi pelajaran secara mendalam, utuh dan komprehensif. Guru yang memiliki kompetensi profesional tidak cukup hanya memiliki penguasaan materi secara formal (dalam buku panduan) tetapi juga harus memiliki kemampuan terhadap materi ilmu lain yang memiliki keterkaitan dengan pokok bahasan mata pelajaran tertentu.

Adapun ruang lingkup sebagaimana yang diuraikan oleh E.Mulyasa, sebagaimana berikut:

- (1) Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik filosofi, psikologis, maupun sosiologis.
- (2) Mengerti dan dapat menerapkan teori beajar sesuai taraf perkembangan peserta didik
- (3) Mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya.
- (4) Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang berfariasi
- (5) Mampu mngembangkan dan menggunakan berbagai alat, media dan sumber belajar yang relevan
- (6) Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran.
- (7) Mampu melaksanakan evaluasi hasil belajar peserta didik

---

<sup>214</sup>Departemen Pendidikan Nasional, UU No. 20 tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta.

(8) Mampu menumbuhkan kepribadian peserta didik.<sup>215</sup>

Jenis-jenis kompetensi profesional meliputi hal-hal berikut:

- (1) Menguasai landasan pendidikan, yaitu: mengenal tujuan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, mengenal fungsi sekolah dalam masyarakat, mengenal prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang dapat dimanfaatkan dalam proses belajar mengajar.
- (2) Menguasai bahan pengajaran, yaitu: menguasai bahan pengajaran kurikulum pendidikan dasar dan menengah, menguasai bahan pengayaan.
- (3) Menyusun program pengajaran, yaitu: menetapkan tujuan pembelajaran, memilih dan mengembangkan bahan pembelajaran, memilih dan mengembangkan strategi belajar mengajar, memilih dan mengembangkan media pengajaran yang sesuai, memilih dan memanfaatkan sumber belajar.
- (4) Melaksanakan program pengajaran, yaitu: menciptakan iklim belajar mengajar yang tepat, mengatur ruangan belajar, mengelola interaksi belajar mengajar.
- (5) Menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan, yaitu: menilai prestasi murid untuk kepentingan pengajaran, menilai proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan.<sup>216</sup>

Dari uraian ruang lingkup kompetensi professional diatas mengungkapkan bahwa kompetensi professional merupakan kompetensi

---

<sup>215</sup>E. Mulyasa, *Op. Cit.*, h.135-138.

<sup>216</sup>Moh Uzer Usman, *Op. Cit.*, h. 18-19.

yang harus dikuasai guru dalam menjalankan tugas utamanya, yakni mengajar.

**c. Konsep Teori Kompetensi**

Beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah:

1) cerdas.

Firman Allah SWT menjelaskan dalam surat An Najm ayat 6 yang artinya:

*“Yang mempunyai akal yang cerdas; dan (Jibril itu) Menampakkan diri dengan rupa yang asli.”<sup>217</sup>*

2) berakhlak mulia.

Dalam konteks pendidikan Islam ialah akhlak yang sesuai dengan tuntunan agama Islam, seperti yang dicontohkan oleh pendidik utama Nabi Muhammad SAW dan para utusan Allah yang lainnya<sup>218</sup>, diantara akhlak guru tersebut adalah;

a) Mencintai jabatannya sebagai guru

Tidak semua orang yang menjadi guru karena panggilan jiwa. Diantara mereka ada yang menjadi guru karena dorongan ekonomi, dorongan teman atau orang tua, dan lainnya. Dan bagaimanapun seorang guru harus mencintai profesinya. Karena dengan kecintaannya tersebut seorang guru dapat menghayati serta tulus dalam menjalankan tugas sebagai guru.

b) Bersikap adil kepada semua muridnya

---

<sup>217</sup>Software., *Op. Cit.*, h.347.

<sup>218</sup>Zakiah Daradjat, *Op. Cit.*, h. 44.

Peserta didik sangat tajam pandangannya terhadap perlakuan yang tidak adil. Guru kerap kali pilih kasih atau tidak adil kepada semua muridnya. Contohnya, lebih memperhatikan salah satu muridnya yang pintar dan membiarkan yang lainnya. Hal itu jelas tidak baik, oleh karena itu seorang guru harus bersikap adil dalam kondisi apapun.

c) Berlaku sabar dan tenang

Di sekolah guru kerap kali merasakan kekecewaan karena murid kurang mengerti apa yang diajarkannya serta menemui beberapa masalah dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, guru harus bersikap tabah, sabar sambil mengkaji masalahnya dengan tenang.

d) Guru harus berwibawa

Anak-anak ribut dan berbuat sekehendaknya, lalu guru merasa jengkel, dan meluapkan emosinya dengan marah bahkan memukul anak didik. Guru semacam ini adalah gambaran guru yang tidak berwibawa. Sebaliknya, guru yang berwibawa ialah guru yang mampu menguasai anak didiknya dalam keadaan apapun dengan cara yang baik. Inilah guru yang berwibawa.

e) Guru harus Gembira

Guru yang gembira biasanya tidak lekas kecewa kepada anak didiknya yang sulit menerima materi yang diajarkan. Ia mengerti bahwa anak didiknya tidak bodoh, akan tetapi belum tahu. Dengan gembira, seorang guru harus menerangkan pelajaran sampai anak didiknya memahami materinya.

f) Guru harus bersifat manusiawi

Guru adalah manusia yang tak lepas dari kekurangan dan cacat. Guru bukan manusia sempurna. Oleh karena itu, guru harus bisa mengetahui kekurangannya serta mampu memperbaikinya. Dengan demikian, guru bisa memahami sifat anak didiknya yang juga tak terlepas dari kesalahan. Oleh karena itu, guru harus bisa memperlakukan anak didiknya dengan adil dan manusiawi. Meskipun dengan memberi hukuman, tetapi yang terpenting adalah hukuman itu tidak sampai melanggar norma pendidikan yang berlaku.

g) Bekerja sama dengan guru lain

Pertalian dan kerja sama yang erat antara guru-guru lebih berharga daripada fasilitas penunjang pendidikan yang memadai. Sebab apabila guru saling bertentangan, anak didik akan merasa bingung dengan keadaan tersebut. Oleh karena itu, peran guru dalam menjaga keharmonisan terhadap guru yang lain serta kepada semua jajaran yang ada di sekolah sangatlah penting untuk tetap dijaga kebaikannya.

h) Bekerja sama dengan masyarakat

Guru harus mempunyai pandangan yang luas. Ia harus bergaul dengan segala masyarakat dan secara aktif berperan serta dalam masyarakat supaya sekolah menjadi dikenal baik dan tidak di kucilkan oleh masyarakat.

Karakter-karakter yang mesti dimiliki seorang pengajar<sup>219</sup> adalah:

a) Mengikhhlaskan Ilmu untuk Allah

b) Jujur

---

<sup>219</sup>Fu'ad bin Abdul Aziz asy-Syallhub, *Op. Cit.*, h.5-49.

- c) Serasi antara ucapan dan perbuatan
- d) Bersikap adil dan tidak berat sebelah
- e) Berakhlak mulia dan terpuji
- f) Tawadhu' (rendah hati)
- g) Pemberani.
- h) Bercanda bersama anak didiknya
- i) Sabar dan menahan emosi
- j) Menghindari perkataan keji yang tidak pantas
- k) Berkonsultasi dengan orang lain

Menurut Ramayulis, menyatakan kompetensi adalah satu kesatuan yang utuh yang menggambarkan potensi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dinilai, yang terkait dengan profesi tertentu berkenaan dengan bagian-bagian yang dapat diaktualisasikan dan diwujudkan dalam bentuk tindakan atau kinerja untuk menjalankan profesi tertentu.<sup>220</sup> Pendapat lain menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu tugas yang memadai atau pemilikan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang. Dan kompetensi seorang guru berarti berkaitan erat dengan kepemilikan pengetahuan, kecakapan atau keterampilan sebagai guru.<sup>221</sup> Dan menurut Hamzah, kompetensi guru adalah kapasitas internal yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugas profesinya.<sup>222</sup>

---

<sup>220</sup>Ramayulis, *Op. Cit.*, h. 54.

<sup>221</sup>Syaiful Bahri Djamarah, *Op. Cit.*, h. 33.

<sup>222</sup>Hamzah B. Uno, *Op. Cit.*, h. 67.



Berdasarkan Permendiknas No. 16 Tahun 2007, guru harus memiliki empat kompetensi, antara lain:

1) Kompetensi pedagogik

- a) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, cultural, emosional, dan intelektual
- b) Menguasai teori belajar dan prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c) Mengembangkan kurikulum yang terkait mata pelajaran yang diampu.
- d) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik
- e) Memanfaatkan TIK untuk kepentingan pembelajaran.
- f) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik.
- g) Berkomunikasi efektif, empatik, dan santun ke peserta didik.
- h) Menyelenggarakan penilaian evaluasi proses dan hasil belajar.

2) Kompetensi Kepribadian dengan indikator sebagai berikut:

- a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, social dan budaya bangsa.
- b) Penampilan yang jujur, berakhlak mulia, teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- c) Menampilkan dirisebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa.
- d) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- e) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

3) Kompetensi Sosial

- a) Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial keluarga.
  - b) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat.
  - c) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah RI yang memiliki keragaman sosial budaya.
  - d) Berkomunikasi dengan lisan maupun tulisan
- 4) Kompetensi Profesional dengan indikator sebagai berikut
- a) Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung pelajaran yang dimampu.
  - b) Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang dimampu.
  - c) Mengembangkan materi pembelajaran yang dimampu secara kreatif.
  - d) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
  - e) Memanfaatkan TIK untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri

Berdasarkan beberapa pendapat tentang indikator kompetensi profesional guru di atas, maka dapat dirumuskan indikator kompetensi profesional guru dalam penelitian ini sebagai berikut :

- 1) Kemampuan penguasaan materi pembelajaran
- 2) Kemampuan penelitian dan penyusunan karya ilmiah

- 3) Kemampuan pengembangan profesi
- 4) Pemahaman terhadap wawasan dan landasan kependidikan

#### 4. Kepuasan Kerja

##### a. Konsep Kepuasan Kerja menurut Pandangan Islam

Rizki adalah urusan Allah, manusia hanya wajib berusaha sekuat tenaga dan jangan sampai kita merasa sombong/angkuh setelah mendapatkan rezeki yang cukup banyak, meskipun telah berusaha semaksimal mungkin, tanpa campur tangan Allah tidak mungkin rezeki itu akan menghampiri kita. Orang yang melakukan suatu pekerjaan, lazimnya cenderung melihat pada imbalan kerja (upah) yang akan mereka terima, tanpa memikirkan apakah imbalan itu baik dan halal. Pada umumnya orang hanya berorientasi pada sabda Rasulullah Saw: *“Berikanlah upah kepada pekerja, Sebelum kering keringatnya”*, ini berarti bahwa yang dimaksud pekerjaan yang mendapatkan upah itu ialah pekerjaan yang memeras otak atau tenaga. Sedangkan pekerjaan dalam bentuk apapun yang tidak menimbulkan suatu tanggung jawab atau tidak mencururkan keringat, atau tidak perlu harus berusaha payah, maka tidak halal anda menerima upah dan imbalan. Dalam pandangan Islam kepuasan kerja itu terjadi apabila suatu pekerjaan yang dilakukan dapat membantu orang lain dalam meringankan pekerjaannya, karena *“sebaik-baiknya manusia adalah yang berguna bagi orang lain”*<sup>223</sup>

---

<sup>223</sup> Wina Martiana, *Kepuasan Kerja*, diakses dari <https://winamartiana.wordpress.com/2011/09/28/kepuasan-kerja/>, pada tanggal 28 Agustus 2017 pukul 22:00 WIB.

Orang yang bersyukur adalah orang yang tahu berterima kasih. Bukan sekedar banyak atau sedikitnya rejeki yang kita peroleh, tapi renungkan sejenak, yang memberi kita rejeki itu adalah Allah SWT. Hal ini sudah pantas membuat kita bersyukur karena sedikit atau banyak kita masih diperhatikan dan diberi rejeki oleh Allah SWT. Dalam bahasa Arab, kata “syukur” berarti membuka dan menampakkan, dan lawan katanya adalah “kufur” yang bermakna menutup dan menyembunyikan. Ini artinya hakikat syukur adalah menampakkan nikmat dengan cara menggunakannya pada tempatnya dan sesuai dengan yang dikehendakinya oleh pemberinya, juga dengan cara menyebut-nyebut pemberinya dengan baik. Apabila seorang pekerja mau mensyukuri atas nikmat Allah SWT, maka Allah akan menambah nikmat-Nya, berupa kepuasan kerja. Sebaliknya, apabila pekerja tersebut tidak mau berterima kasih kepada nikmat-Nya, maka sesungguhnya Allah SWT akan mencabut dan mengurangi nikmat dari manusia tersebut sebagai hukuman atas kekufurannya. Hal ini termuat dalam QS. Ibrahim ayat 7 adalah.<sup>224</sup>

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ۗ  
...dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), Maka Sesungguhnya azab-Ku sangat pedih".

Ayat di atas menjelaskan bahwa manusia diperintahkan untuk selalu bersyukur dari apa yang telah diperoleh dan dinikmatinya, apapun bentuknya karena jika selalu bersyukur maka kita akan selalu merasa puas apapun yang kita rasakan dan kita terima. Termasuk dengan pekerjaan

---

<sup>224</sup> Software., Op.Cit, h.256

manusia akan memperoleh kepuasan-kepuasan tertentu yang meliputi pemenuhan kebutuhan fisik dan rasa aman, serta kebutuhan sosial dan kebutuhan ego. Selain itu kepuasan seseorang terhadap pekerjaan juga diperoleh melalui berbagai bentuk kepuasan yang dapat dinikmati diluar kerja, misalnya kepuasan sewaktu bekerja, menikmati liburan, dan yang lebih mendasar lagi dapat menghidupi diri dan keluarga.<sup>225</sup>

13 dan sedikit sekali dari hamba-hambaKu yang berterima kasih.



---

<sup>225</sup> Ibnu, *Pandangan Islam Tentang Kerja*, diakses dari <http://makalah-ibnu.blogspot.co.id/2014/05/pandangan-islam-tentang-kerja.html>, pada tanggal 28 Agustus 2017 pukul 10.33 WIB.

## **b. Konsep Kepuasan Kerja dalam Organisasi**

### **1) Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja<sup>226</sup>. Menurut Robbins ; kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan<sup>227</sup>.

Hal ini sejalan dengan pendapat Luthans; kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting<sup>228</sup>. Davis dalam Mangkunegara mengemukakan bahwa *“job satisfaction is related to a number of majoremployee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employeeworks”*.

Mangkunegara mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat

---

<sup>226</sup>H.N.S Tangkilisan, *Manajemen Publik*, (Jakarta: Grasindo, 2015), h. 164.

<sup>227</sup>S. P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi*, Terj. H. Pujaatmaka & B. Molan, Edisi Kedelapan, (Jakarta: Prenlindo, 2013), h.30.

<sup>228</sup>F. Luthans, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, (Yogyakarta: Andi, 2016), h.243.

pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan<sup>229</sup>. Senada dengan pengertian kepuasan kerja yang diajukan oleh Handoko, yaitu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana seseorang memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya<sup>230</sup>.

Setiap pendidik dalam melaksanakan pekerjaannya banyak memerlukan beberapa kebutuhan yang harus dipenuhi, karena terpenuhinya kebutuhan ini maka akan sangat mendorong atau menjadi motivasi baginya untuk berusaha mencapainya. Jika kebutuhannya terpenuhi maka guru akan merasa sangat puas, begitu pula sebaliknya jika tidak terpenuhi ia akan kecewa hal ini membawa guru tersebut tidak puas. Menurut Dessler, kepuasan kerja mencerminkan tingkat pemenuhan kebutuhan yang diperoleh individu dari pengalamannya dalam bekerja<sup>231</sup>. Begitu pula pada kepuasan kerja guru ditandai dengan munculnya rasa puas dan terselesainya tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab guru tersebut secara tepat waktu, munculnya dedikasi, kegairahan, kerajinan, ketekunan, inisiatif dan kreatifitas kerja yang tinggi dalam bekerja.

---

<sup>229</sup>Mangkunegara, *Op. Cit.*, h.117.

<sup>230</sup>T. H. Handoko, *Manajemen Personalia dan SumberDaya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2013), h. 193.

<sup>231</sup>Garry Dessler, *Organizational and Management: A contingensi Approach*, Englewood Cliffs, (New York: Prentice Hall, 1978), h. 27.

## 2) Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Smith, Kendall & Hulin ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya. Dimensi itu adalah:

- a) Pekerjaan itu sendiri (Work It self), Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- b) Atasan (Supervision), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
- c) Teman sekerja (Workers), Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- d) Promosi (Promotion), Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
- e) Gaji/Upah (Pay), Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.<sup>232</sup>

Sloat berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka:

---

<sup>232</sup> Smith, Kendall & Hulin (dalam Luthans), *Perilaku Organisasi*, Edisi sepuluh (Yogyakarta: Andi, 2014), h. 243.



- a) Merasa puas akan pekerjaannya
- b) Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas.
- c) Percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi<sup>233</sup>.

Hal di atas sesuai pula dengan pendapat Luthans yang mengemukakan ada lima dimensi yang menjadi tolak ukur kepuasan kerja seseorang yaitu: (1) pekerjaan itu sendiri, (2) upah, (3) peluang promosi, (4) supervisi, (5) kerjasama.<sup>234</sup>

### 3) Penilaian kepuasan kerja

Untuk mengukur konstruksi kerja dapat digunakan instrumen *The Minnesota Satisfaction Questionnaires (MSQ)* yang dikembangkan oleh Weis et al (1967), instrumen ini terdiri dari 7 butir pertanyaan dengan Skala Linkert 1-5. Adapun indikator- indikator dari konstruksi tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Terdapat variasi pekerjaan
- b) Atasan mampu untuk mengambil keputusan
- c) Terdapat reward yang memadai
- d) Adanya job yang pasti
- e) Kesempatan aktualisasi diri dan kebebasan
- f) Kesempatan untuk pengabdian pada Negara
- g) Kebijakan pimpinan untuk dapat dipraktekkan<sup>235</sup>

---

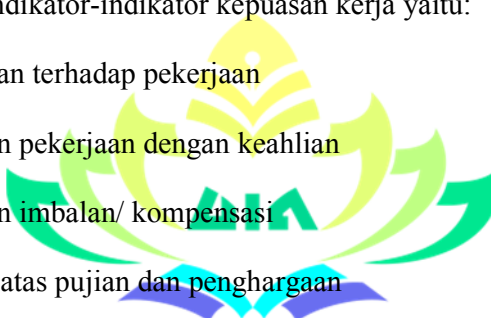
<sup>233</sup>K. C. M. Sloat, *Organizational Citizenship: Does Your Firm Inspire to be "Good Citizenship?"*. Professional Safety, Vol.44, Tahun 1999, h. 20-23.

<sup>234</sup>F. Luthans, *Op. Cit.*, h.231.

<sup>235</sup>Mustaqim, *Supervisi Pendidikan Agama Islam*, (Semarang: RaSAIL, 2013), h. 59.

Kepuasan kerja terdiri dari (1) exstrinsic job condition (gaji, status, kebijakan) dan (2) instrinsic job condition (prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab, kepribadian) sedang menurut Robbins (1998:184) faktor faktor yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah kenaikan upah, pujian, pengakuan, kesempatan promosi.<sup>236</sup>

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Abdurrahman, untuk mengukur tingkat kepuasan kerja guru yang dikembangkan dari berbagai teori, maka indikator-indikator kepuasan kerja yaitu:

- 
- a) Ketertarikan terhadap pekerjaan
  - b) Kesesuaian pekerjaan dengan keahlian
  - c) Kesesuaian imbalan/ kompensasi
  - d) Kepuasan atas pujian dan penghargaan
  - e) Kepuasan terhadap kebijakan organisasi
  - f) Kerjasama yang menyenangkan
  - g) Kesempatan mengembangkan diri
  - h) Objektivitas penilaian atasan<sup>237</sup>

#### **4) Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Mangkunegara mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi,

---

<sup>236</sup>*Ibid.*, h. 59.

<sup>237</sup>Abdurrahman, *Op.Cit.*, h.80.

dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja<sup>238</sup>.

Pegawai yang merasa puas dalam bekerja, yaitu mempunyai cirri-ciri sebagai berikut:

- a) Selalu datang tepat waktu, artinya pegawai tersebut menghargai pekerjaannya dan bertanggung jawab atas tugas yang harus dikerjakannya.
- b) Senang dalam melaksanakan pekerjaannya yaitu pekerja dalam bekerja berusaha menyukai pekerjaan yang dikerjakannya.
- c) Tidak mengeluh terhadap tugas dan pekerjaan yaitu selalu dapat menerima pekerjaan yang baru dan sulit dengan lapang dada.
- d) Selalu semangat dalam bekerja yaitu pegawai dalam bekerja mempunyai suatu energi yang penuh dalam bekerja.
- e) Betah berada di tempat kerja yaitu karyawan merasa nyaman berada di tempat kerja.
- f) Mempunyai hubungan harmonis dengan pegawai lain dan atasannya.
- g) Selalu belajar untuk lebih baik sehubungan dengan pekerjaan yang dikerjakannya misalnya seorang uru sejarah selalu belajar dan mengikuti perkembangan sejarah yang terjadi.<sup>239</sup>

---

<sup>238</sup>Mangkunegara, *Op.Cit.*, h.120.

<sup>239</sup> Wina Martiana, *Kepuasan Kerja*, diakses dari: <https://winamartiana.wordpress.com/2011/09/28/kepuasan-kerja/>, pada tanggal 28 Agustus 2017 pukul 22:00 WIB.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- a) Kondisi kerja, artinya jika seluruh kebutuhan seseorang untuk bekerja terpenuhi baik itu dari bahan yang dibutuhkan ataupun dari lingkungan yang menunjang maka kepuasan kerja akan terjadi.
- b) Peraturan, budaya serta karakteristik yang ada dalam organisasi tersebut, yang jika peraturan dalam menjalankan pekerjaannya dapat mendukung terhadap pekerjaannya maka karyawan atau para pekerja akan merasakan kepuasan kerja.
- c) Kompensasi dari pekerjaannya yang seimbang dengan pekerjaan yang telah ia lakukan.
- d) Efisiensi kerja, dalam hal ini dikaitkan dengan kemampuan seseorang dalam pekerjaannya, sehingga apabila kepuasan kerja itu ada salah satunya adalah dengan bekerja sesuai dengan kemampuan masing-masing.
- e) Peluang promosi yaitu dimana adanya suatu peluang untuk mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja seseorang dimana diberikan jabatan dan tugas yang lebih tinggi dan disertai dengan kenaikan gaji, promosi ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja dapat dihargai dengan dinaikan posisinya disertai gaji yang akan diterimanya.
- f) Rekan kerja atau partner kerja, kepuasan kerja akan muncul apabila dalam suatu organisasi terdapat hubungan yang baik. Misalnya anggota kerja mempunyai cara atau sudut pandang atau kebiasaan yang sama dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga dalam bekerja juga tidak ada hambatan karena terjalin hubungan yang baik.

Berdasarkan kajian teoritik dan uraian-uraian di atas, maka yang di maksud kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan pada tingkat terpenuhinya kebutuhan yang diperoleh individu dari pengalaman dalam bekerja. Untuk itu kepuasan kerja memiliki dimensi dan indikator sebagai berikut:

- a) Pekerjaan itu sendiri, dengan indikator: Senang terhadap pekerjaan, kesesuaian pekerjaan dengan kompetensi, tanggung jawab terhadap pekerjaan, Pengakuan terhadap prestasi kerja
- b) Upah, dengan indikator: kesesuaian imbalan / kompensasi, kepuasan atas pujian dan penghargaan.
- c) Supervisi, dengan indikator: Mendapatkan layanan dan bantuan dari supervisi, Objektivitas penilaian atasan,
- d) Interaksi Sosial, dengan indikator: kerjasama dan kondisi kerja yang menyenangkan, kesempatan mengembangkan diri, kebijakan dan ketatausahaan organisasi yang mendukung.

Indikator kepuasan kerja menurut Celluci dan David <sup>240</sup>(1978) yaitu:

- a) Kepuasan terhadap gaji
- b) Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan. Kepuasan gaji yang diperoleh oleh seseorang haruslah sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi yang sama.

---

<sup>240</sup> Anthony J Celluci and De Vries David L, *Measuring Managerial Satisfaction : A Manual for the MJSQ Technical Report II*, (Center for Creative Leadership, 1978), h. 123.

- c) Kepuasan terhadap promosi, Kepuasan terhadap promosi adalah kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam suatu organisasi
- d) Kepuasan terhadap rekan kerja yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.
- e) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.
- f) Kepuasan terhadap supervisor, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan.

Hampir sama dengan pendapat di atas, Ass'ad<sup>241</sup>, mengatakan bahwa indikator kepuasan kerja meliputi:

- a) Pekerjaan.

Pekerjaan merupakan kecocokan seseorang dalam melakukan kegiatan yang sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki serta kebanggaan akan tugas dan tanggungjawab yang dimiliki.

- b) Upah/Gaji.

Upah/gaji merupakan kebutuhan dasar seorang untuk memenuhi kebutuhan hidup termasuk insentif yang diperoleh. Gaji yang diterima guru merupakan peran penting dalam memotivasi guru untuk memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula.

- c) Promosi.

---

<sup>241</sup>M Ass'ad, *Psikologi Industri*, Edisi Keempat, (Yogyakarta: Liberty, 2013), h.54.

Promosi jabatan merupakan kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja. Promosi jabatan yang dilakukan secara transparan dan bersaing secara sehat, hal ini akan mendorong seseorang termotivasi untuk mencapai prestasi yang tinggi, sehingga akan mempengaruhi kepuasan kerja mereka.

d) Rekan Kerja

Hubungan rekan kerja yaitu hubungan guru dengan guru atau pun dengan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penyelesaian pekerjaan secara ringan jika dari hubungan rekan kerja saling membantu dan pekerjaan yang sulit dapat dilakukan dalam bentuk tim kerja. Hal ini karena ketidakharmonisan hubungan rekan kerja di atas akan berakibat ketidakpuasan dalam bekerja.

e) Pengawasan

Bagi guru, supervisor dianggap sebagai atasannya, supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over. Hubungan antara guru dengan pihak kepala sekolah sangat penting artinya koordinasi yang dibangun dengan baik antara kepala sekolah dengan guru, maka akan meningkatkan kepuasan guru. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui pengawasan dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka indikator kepuasan kerja guru dalam penelitian ini tercermin pada beberapa kondisi yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a) Kondisi organisasi sekolah
- b) Kondisi pekerjaan

- c) Pembayaran upah atau gaji
- d) Supervisi oleh kepala sekolah
- e) Hubungan dengan guru dan karyawan lainnya
- f) Promosi Jabatan.

## 5. Motivasi

### a. Konsep Motivasi menurut Pandangan Islam

Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dalam kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi sebagai pendorong semangat kerja<sup>242</sup>. Pada situasi globalisasi saat ini, kita dituntut untuk meningkatkan motivasi kerja yang tidak hanya rajin, gigih, ulet, setia, namun senantiasa menyeimbangkan dengan nilai-nilai Islam yang tentunya tidak boleh melampaui batas-batas yang telah ditetapkan pada al-Qur'an dan as-Sunnah. Untuk itu bekerja mencari nafkah adalah hal yang istimewa dalam pandangan Islam. Motivasi kerja dalam Islam merupakan langkah untuk mencari nafkah, hal ini bagian dari ibadah, bukan hanya mengejar asal hidup, bukan juga untuk status atau jabatan, atau mengejar kekayaan dengan segala macam cara, melainkan untuk beribadah hanya untuk Allah SWT.

Berdasarkan konsep itu, berarti guru menjadi seorang pendidik karena adanya motivasi untuk mendidik. Bila tidak punya motivasi maka ia tidak akan berhasil untuk mendidik/mengajar. Keberhasilan guru dalam mengajar karena dorongan/motivasi ini sebagai pertanda apa yang telah dilakukan oleh guru telah menyentuh kebutuhannya.

---

<sup>242</sup>Anoraga Pandji, *Psikologi Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2016), h.35.



Allah berfirman dalam Q.S. Ar-Ra'd ayat 11 yaitu: <sup>243</sup>

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِ مِن وَالٍ ۝ ۱۱

*“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”.*

Dalam ayat di atas menjelaskan bahwasanya pada diri seorang manusia terdapat beberapa malaikat di hadapan serta di belakang dirinya yang selalu mengikuti secara bergiliran, mereka mengikuti orang tersebut atas perintah Allah, sungguh Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sampai kaum itu mengubah sesuatu yang berada pada diri mereka sendiri, apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tiada yang dapat meluputkan diri terhadap hal tersebut, bahwa tiada pelindung untuk kaum itu selain Dia. Ikhtiar atau usaha adalah suatu langkah atau perbuatan manusia untuk mencapai apa yang diinginkannya atau yang dicita-citakannya. Dalam berikhtiar, manusia tidak perlu memikirkan tentang takdir yang akan berlaku pada dirinya. Sebab setiap orang tidak mungkin akan mengetahui nasibnya di masa yang akan datang. Yang terpenting bagi seorang manusia yaitu berikhtiar dengan sekuat tenaga, tidak boleh berpangku tangan, atau menunggu takdir yang baik. Allah swt

---

<sup>243</sup>Software., Op.Cit, h. 250

telah berfirman bahwa nasib suatu kaum/umat akan berubah apabila umat/kaum itu sendiri yang merubahnya.

Al-Qur'an memotivasi setiap muslim untuk bekerja, dalam QS. At-Taubah, ayat 105 adalah:<sup>244</sup>

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ  
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ  
١٠٥

dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Dari ayat di atas dijelaskan Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Jika Allah menghendaki, maka tak ada yang dapat menolaknya. Untuk itu maka kita diwajibkan bekerja dengan motivasi yang baik karena Allah mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata.

Dalam Al-Qur'an Allah SWT, telah memberikan motivasi pada kita bahwa untuk melakukan sesuatu harus memiliki tujuan ataupun harapan yang jelas yaitu dalam surat Al 'Ankabut ayat 69 yang berbunyi:<sup>245</sup>

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ ٦٩

dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan kami. dan

---

<sup>244</sup> *Ibid.*, h. 203.

<sup>245</sup> *Ibid.*, h.404

*Sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik.*

Al-Qur'an surat Al-Jumuah ayat 10 yaitu: <sup>246</sup>

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ  
وَأَذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ١٠

*apabila telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.*

Allah Swt telah berfirman dalam QS. Al-Ahzab ayat 72 yaitu: <sup>247</sup>

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ  
يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ٧٢

*Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, Maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu Amat zalim dan Amat bodoh.*

Jadi, ayat-ayat yang telah dituliskan diatas banyak menyinggung tentang motivasi dalam bekerja untuk itu diketahui bahwa, motivasi (*motivation*) adalah keseluruhan dorongan, keinginan, kebutuhan, dan daya yang sejenis yang mengarahkan perilaku. Motivasi sudah diartikan suatu variabel yang digunakan untuk menimbulkan faktor-fakor tertentu di dalam organisme, yang membangkitkan, mengelola, mempertahankan, dan menyeluruh tingkah laku menuju satu sasaran. Motivasi juga dapat diartikan

---

<sup>246</sup> *Ibid.*, h.554

<sup>247</sup> *Ibid.*, h. 427.

sebagai semangat. Pengertian inilah yang berkembang di tengah kehidupan masyarakat.<sup>248</sup>

Motivasi menurut perspektif psikologi Islam sebenarnya kata Motivasi banyak disebutkan di dalam bahasa Al-Qur'an, yang salah satunya adalah *fitrah* yang artinya adalah potensi atau pembawaan manusia yang dibawa sejak ia lahir. Manusia selain sebagai makhluk rasionalistik juga sebagai makhluk metafisik, yaitu makhluk yang digerakkan oleh sesuatu di luar nalar yang biasanya disebut naluri atau insting.<sup>249</sup>

Dalam Al-qur'an ditemukan beberapa statement baik secara eksplisit maupun implisit menunjukkan beberapa bentuk dorongan yang mempengaruhi manusia. Q.S. Ali Imran ayat 14 yaitu:<sup>250</sup>

مِنْ قَبْلِ هُدًى لِّلنَّاسِ وَأَنْزَلَ الْفُرْقَانَ إِنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا بِآيَاتِ اللَّهِ لَهُمْ  
عَذَابٌ شَدِيدٌ وَاللَّهُ عَزِيزٌ ذُو انْتِقَامٍ ٤

*dijadikan indah pada (pandangan) manusia kecintaan kepada apa-apa yang diingini, Yaitu: wanita-wanita, anak-anak, harta yang banyak dari jenis emas, perak, kuda pilihan, binatang-binatang ternak dan sawah ladang. Itulah kesenangan hidup di dunia, dan di sisi Allah-lah tempat kembali yang baik (surga).*

Q.S. Al-Qiyamah ayat 20 adalah: <sup>251</sup>

كَلَّا بَلْ تُحِبُّونَ الْعَاجِلَةَ ٢٠

*sekali-kali janganlah demikian. sebenarnya kamu (hai manusia) mencintai kehidupan dunia.*

Kedua ayat di atas menunjukkan bahwa manusia pada dasarnya memiliki kecintaan yang kuat terhadap dunia dan syahwat (sesuatu yang

---

<sup>248</sup>Itrianahadi, *Op. Cit.* (diakses pukul 17,35 WIB).

<sup>249</sup>*Ibid.*

<sup>250</sup>Software, *Op.cit.*, h.51

<sup>251</sup>*Ibid.* h. 578.

bersifat kenikmatan pada badan) yang terwujud dalam kesukaan terhadap perempuan, anak, dan harta kekayaan. Dalam ayat kedua dijelaskan larangan untuk menafikan kehidupan dunia karena sebenarnya manusia diberikan keinginan dalam dirinya untuk mencintai dunia itu.

Q.S. Ar Rum ayat 30 yaitu: <sup>252</sup>

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ  
لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ۝ ۳۰

*Maka hadapkanlah wajahmu dengan Lurus kepada agama Allah; (tetaplah atas) fitrah Allah yang telah menciptakan manusia menurut fitrah itu. tidak ada peubahan pada fitrah Allah. (Itulah) agama yang lurus; tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui.*

Ayat di atas menekankan motif bawaan dalam wujud fitrah, sebuah potensi dasar. Potensi dasar yang memiliki makna sifat bawaan, mengandung arti bahwa sejak diciptakan manusia memiliki sifat bawaan yang menjadi pendorong untuk melakukan berbagai macam bentuk perbuatan, tanpa disertai dengan peran akal, sehingga terkadang manusia tanpa disadari bersikap dan bertingkah laku untuk menuju pemenuhan fitrahnya.

## **b. Konsep Motivasi dalam Organisasi**

### **1) Pengertian Motivasi**

Motif adalah daya yang timbul dari dalam diri orang yang mendorong untuk berbuat sesuatu.<sup>253</sup> Ciri-ciri motif individu adalah:

---

<sup>252</sup>*Ibid.*, h. 407.

<sup>253</sup>Edy Sutrisno,*Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenamedia Group, 2015), h. 114.

- a) Motif adalah majemuk: dalam suatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama.
- b) Motif dapat berubah-ubah: motif bagi seseorang kerap mengalami perubahan. Ini disebabkan karena keinginan manusia selalu berubah sesuai dengan kebutuhan dan kepentingannya.
- c) Motif berbeda-beda bagi individu: dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi ternyata terdapat perbedaan motif.
- d) Beberapa motif tidak disadari oleh individu: banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya. Sehingga beberapa dorongan yang muncul sering kali karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan lalu ditekan di bawah sadarnya.

Kata “motif”, diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Berawal dari kata “motif” itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif.<sup>254</sup>

Sondang mengemukakan pengertian motivasi sebagai berikut :  
“Motivasi adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuan.

---

<sup>254</sup> A.M. Sardiman, *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), h. 73.

Dengan pengertian, bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan”.<sup>255</sup>

Hasibuan mendefinisikan motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.<sup>256</sup>

Menurut Robbins, motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai mencapai sasaran.<sup>257</sup> Menurut Fillmore H. Stanford dalam Mangkunegara, bahwa *“Motivation As An energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class”* (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu).<sup>258</sup>

## 2) Motivasi Kerja

Seorang guru melakukan kegiatan mengajar/mendidik disebabkan adanya minat dan keinginan yang sesuai dengan kepentingannya sendiri. Guru yang termotivasi dalam bekerja akan menimbulkan kepuasan kerja, karena kebutuhan-kebutuhan guru yang terpenuhi mendorong guru meningkatkan kinerjanya. Pentingnya motivasi dalam bekerja, menjalani karir berperan seolah-olah ibaratkan bensin yang akan membuat kita tetap terus berjalan dan menghadapi segala kesulitan.

Menurut Schermerhorn dalam Prabu Mangkunegara menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu istilah yang digunakan dalam perilaku

---

<sup>255</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 102.

<sup>256</sup>Malayu Hasibuan, *Op. Cit.*, h. 159.

<sup>257</sup>Stephen P. Robin, *Op. Cit.*, h. 213-214.

<sup>258</sup>Prabu Mangkunegara dan A.A Anwar, *Op. Cit.*, 2004, h. 93.

organisasi untuk menggambarkan kekuatan-kekuatan dalam diri individu, yang menerangkan tingkat, arah dan ketekunan usaha yang dikeluarkan pada saat bekerja.<sup>259</sup>

Ernes J. Mc Cormick dalam Mangkunegara mengungkapkan: “*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings*”. Artinya motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.<sup>260</sup>

Teori Motivasi yang terkait dengan kinerja dikemukakan pula oleh Armstrong. Proses manajemen kinerja dapat memotivasi orang untuk memperbaiki kinerja mereka dan mengembangkan kapabilitas. Teori motivasi yang terkait dengan kinerja yaitu<sup>261</sup>:

- a) *Reinforcement theory*. Teori penguatan menyatakan bahwa keberhasilan mencapai tujuan dan penghargaan bertindak sebagai insentif dan penguat positif perilaku sukses, yang berulang di waktu yang akan datang apabila kebutuhan yang sama timbul.
- b) *Expectancy theory*. Menurut teori harapan, motivasi yang hanya mungkin apabila terjadi hubungan yang jelas dirasakan dan dapat dipergunakan antara kinerja dan *outcomes* dilihat sebagai sarana untuk memuaskan kebutuhan.

---

<sup>259</sup>*Ibid.*, h. 94.

<sup>260</sup>*Ibid.*, h. 94.

<sup>261</sup>Michael Armstrong, *Handbook of Performance Management*, (London: Kogan Page, 2009), h. 38.



- c) *Self-efficacy theory*. Efikasi diri mengindikasikan bahwa motivasi diri akan secara langsung dihubungkan dengan *self-belief* atau keyakinan individual yang memungkinkan mereka dapat menyelesaikan tugas tertentu, mencapai tujuan tertentu atau belajar sesuatu. Tujuan penting manajemen kinerja adalah meningkatkan *self-efficacy* dengan memberi individu peluang mempertimbangkan dan mendiskusikan dengan manajer mereka tentang bagaimana mereka dapat melakukan lebih banyak. Tetapi tanggungjawabnya adalah pada manajer untuk mendorong keyakinan diri dalam pikiran mereka yang diajak mendiskusikan kinerja dan pengembangan.
- d) *Social Learning theory*. Mengombinasikan aspek penguatan dan teori harapan. Teori ini mengenal penting konsep dasar penguatan sebagai penentu perilaku masa depan, tetapi juga menekankan pentingnya faktor psikologi internal, terutama harapan penting tentang nilai tujuan dan kemampuan individu untuk mencapainya.
- e) *Attribution theory*. Teori atribusi berkepentingan dengan bagaimana orang menjelaskan kinerja mereka. Tipe penjelasan yang dapat dipergunakan untuk memperhitungkan keberhasilan atau kegagalan adalah: kemampuan, usaha, kesulitan tugas, situasi dan nasib baik. Apabila keberhasilan atau kegagalan dijelaskan didalam ukuran usaha, maka motivasi tinggi akan mengikutinya. Tetapi apabila kegagalan untuk mencapainya dijelaskan dalam ukuran kesulitan tugas, hasilnya mungkin kehilangan motivasi.

Kinlaw dalam Mangkunegara, bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi adalah seseorang yang secara terus menerus mencoba melakukan hal terbaik serta bersedia meluangkan waktu dan usaha ekstra untuk melakukan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang rendah adalah seseorang yang seringkali tidak mau mencoba melakukan yang terbaik, serta jarang meluangkan waktu dan usaha ekstra untuk melakukan pekerjaannya. Pegawai menjadi termotivasi bila ia mempersepsi pekerjaannya berhubungan dengan sesuatu yang penting baginya.<sup>262</sup>

Begitu pula pada guru yang tidak memiliki motivasi kerja tinggi, dalam mengerjakan tugas-tugasnya cenderung dilakukan hanya sebatas gugur kewajiban, tidak ada kreasi dan seni sehingga semangat untuk menjadikan apa yang dilakukannya menjadi istimewa dan mencapai hasil yang maksimal tidak akan terwujud. Sedangkan guru yang memiliki motivasi kerja tinggi, akan mampu mengeluarkan ide-ide dan bekerja tidak di batas bawah sehingga hasil pekerjaannya mengesankan dan mudah mendapatkan kepercayaan. Tentu saja orang-orang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi tersebutlah yang akan selalu mendapatkan kesempatan untuk mengerjakan tugas yang lebih tinggi sehingga prestasi kerjanya akan naik.

Menurut Djaali, bahwa seseorang yang memiliki motivasi kerjatinggi ditandai dengan:

- a) Menyukai tugasnya yang menuntut tanggungjawab pribadi,
- b) Mencari situasi dimana pekerja memperoleh umpan balik dengan segera

---

<sup>262</sup>Prabu Mangkunegara dan A.A Anwar, *Op. Cit.*, 102.

- baik dari pimpinan maupun teman sejawat,
- c) Senang bekerja sendiri sehingga kemampuan diri dapat dikedepankan,
  - d) Senang bersaing mengungguli prestasi kerja orang lain,
  - e) Memiliki kemampuan menanggukhan pemuasan keinginan demi pekerjaan, dan
  - f) Tidak tergugah sekedar mendapatkan uang, status atau keuntungan lainnya.<sup>263</sup>

### 3) Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Frederich Hersberg dalam Sedarmayanti menyatakan pada manusia berlaku faktor pemeliharaan dilingkungan pekerjaannya. Dari hasil penelitiannya menyimpulkan ada enam faktor motivasi, yaitu: 1) prestasi, 2) pengakuan, 3) Kemajuan/ kenaikan pangkat, 4) pekerjaan itu sendiri, 5) kemungkinan untuk tumbuh, 6) tanggung jawab. Sedangkan untuk pemeliharaan terdapat sepuluh faktor yang perlu diperhatikan, yaitu: 1) kebijaksanaan, 2) supervisi teknis, 3) hubungan antar manusia dengan atasan, 4) hubungan manusia dengan pembinanya, 5) hubungan antar manusia dengan bawahannya, 6) gaji dan upah, 7) kestabiulan kerja, 8) kehidupan pribadi, 9) kondisi tempat kerja, 10) status.<sup>264</sup>

Pakar ilmu pendidikan menyatakan dalam buku interaksi dan motivasi belajar mengajar bahwa motivasi yang ada pada diri setiap orang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Tekun menghadapi tugas

---

<sup>263</sup> Djaali, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, 2013), h. 146.

<sup>264</sup>Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika,2014), h.21.

- b) Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa)
- c) Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah
- d) Lebih senang bekerja sendiri
- e) Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin
- f) Dapat mempertahankan pendapatnya
- g) Tidak pernah mudah melepaskan hal yang diyakini
- h) Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal.<sup>265</sup>

Apabila seseorang memiliki ciri-ciri seperti diatas , berarti orang itu selalu memiliki motivasi yang cukup kuat. Ciri-ciri motivasi seperti itu akan sangat penting dalam kegiatan belajar mengajar<sup>266</sup>. Sedangkan menurut Sondang motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah: persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, prestasi kerja yang dihasilkan.

### c. Teori Motivasi

Manusia merupakan makhluk sosial yang memiliki kebutuhan, perasaan, pikiran dan motivasi. Setiap manusia dalam melaksanakan suatu kegiatan pada dasarnya didorong oleh motivasi. Adanya berbagai kebutuhan akan menimbulkan motivasi seseorang untuk selalu berusaha dalam memenuhi berbagai kebutuhannya.

---

<sup>265</sup>A.M. Sadirman, *Op. Cit.*, h.83.

<sup>266</sup>*Ibid.*, h. 84.

Teori motivasi dikelompokkan atas:<sup>267</sup>

- 1) Teori Kepuasan (*Content Theory*);
- 2) Teori Proses (*Process Theory*);

Berikut ini akan dibahas teori-teori motivasi di atas yaitu:

### 1) Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguat, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang.<sup>268</sup> Teori ini berarti menjelaskan bahwa seseorang akan bersemangat dalam bekerja untuk mencapai atau memenuhi semua kebutuhan dan kepuasannya.

Teori kepuasan ini dikenal antara lain:<sup>269</sup>

- a) Teori Motivasi Klasik oleh *F.W.Taylor*
- b) *Maslow's Need Hierarchy Theory (A Theory of Human Motivation)* oleh *A.H.Maslow*
- c) *Herzberg's Two Factor Theory* oleh *Frederick Herzberg*.
- d) *Mc. Clelland's Achievement Motivation V* oleh *Mc. Clelland*.
- e) *Alderfer's Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory* oleh *Aldefer*.
- f) Teori Motivasi *Human Relation*.
- g) Teori Motivasi *Claude S. George*.

Teori kepuasan di atas akan dijelaskan berikut ini :

---

<sup>267</sup>Malayu Hasibuan, *Op. Cit.*, h.103.

<sup>268</sup>*Ibid.*

<sup>269</sup>*Ibid.*

a) Teori Motivasi Klasik /teori kebutuhan tunggal oleh *F.W.Taylor*

Teori ini menjelaskan bahwa motivasi para pekerja didapat hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis yaitu jika gaji atau upah yang diberikan cukup besar / dinaikan maka semangat kerja akan meningkat hal ini diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang.

b) *Maslow's Need Hierarchy Theory (A Theory of Human Motivation)* oleh *A.H.Maslow*.

Dasar *Maslow's Need Hierarchy Theory* yaitu:<sup>270</sup>

(1)Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan; ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus sampai akhir hayat.

(2)Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya; hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.

(3)Kebutuhan manusia itu bertingkat-tingkat sebagai berikut:

(a)*Physiological Needs*/ kebutuhan fisik = biologis;

Kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang seperti makan, minum, perumahan dan lainnya.

(b)*Safety and Security Needs*/ keamanan dan keselamatan;

Kebutuhan akan keselamatan dari ancaman yakni rasa aman dalam bekerja.

---

<sup>270</sup>*Ibid.*, h.104-107.

(c) *Affiliation Acceptance Needs (Belongingness)*;

Merupakan kebutuhan sosial, teman, dicintai serta diterima dalam pergaulan kelompok dan lingkungannya.

(d) *Esteem or Status Needs*;

Merupakan kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat.

(e) *Self Actualization*.

Merupakan kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

Suatu catatan yang perlu ditambahkan teori *Maslow* ialah, bahwa saat ini diketahui bahwa klasifikasi kebutuhan manusia terbagi menjadi lima golongan yang tetap berlaku dan dapat digunakan sebagai instrumen analisis. Pendapat yang dipandang tidak tepat ialah, penggunaan istilah '*hierarki kebutuhan*' dengan alasan, jika kebutuhan manusia hierarkis, itu berarti bahwa pemuasannya analog dengan naik tangga. Anak tangga kedua hanya dinaiki setelah melalui anak tangga pertama, kebutuhan kedua hanya akan diupayakan pemenuhannya setelah kebutuhan pertama terpuaskan, dan demikian seterusnya. namun kenyataannya manusia menginginkannya tercapai sekaligus dan kebutuhan manusia merupakan siklus atau dengan kata lain kelima jenis kebutuhan tersebut dapat timbul simultan meskipun pada tingkat intensitas yang berbeda-beda.

Oleh sebab itu ada pendapat yang dominan dalam kalangan ilmuan yang mengalami teori motivasi yang mengatakan bahwa berbagai kebutuhan manusia itu merupakan rangkaian, bukan hierarki artinya, dengan menggunakan klasifikasi *Maslow* sambil memuaskan kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, ingin dikasihi oleh orang lain, ingin dihormati, dan sangat senang apabila potensi yang masih terpendam dalam dirinya dapat lebih dikembangkan.

c) *Herzberg's Two Factor Theory* oleh *Frederick Herzberg*.

Teori ini merupakan teori motivasi dua faktor atau teori motivasi kesehatan atau Higienis. Atas dasar hasil penelitiannya, *Herzberg's* memisahkan dua kategori pekerjaan, yaitu:

(1) Faktor motivator (faktor intrinsik)

Faktor ini memacu seseorang untuk bekerja lebih baik dan bergairah, antara lain: pengakuan dari orang lain, peluang untuk berprestasi, tantangan dan tanggung jawab. Terpenuhinya faktor ini maka orang akan merasa puas, namun bila tidak terpenuhi maka tidak akan menghasilkan ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor ini menggambarkan bahwa kepuasan itu selamanya tidak akan tercapai, oleh sebab itu perlu suatu motivator.

(2) Faktor Hygiene (faktor ekstrinsik)

Faktor ini tidak akan meningkatkan motivasi kerja, tetapi faktor ini jika tidak ada akan menimbulkan ketidakpuasan, antara lain: gaji, cara pengawasan, hubungan antara pekerja, kondisi kerja. Faktor ini sebagai pencegah ketidakpuasan. Dengan faktor ini maka kepuasan



karyawan tidak selalu memotivasi mereka, namun kepuasan tidak ada batasnya.

Kesimpulan dari teori di atas memberikan gambaran tentang kepuasan pada hasil pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh suatu faktor pemuas (*satisfied factor*). Faktor pemuas akan hadir di dalam diri seseorang sebagai buah hasil dari pekerjaannya lalu timbul perasaan berprestasi, pengakuan dari orang lain, tantangan dan tanggung jawab. Disisi lain ada rasa ketidakpuasan seseorang yang disebut faktor kesehatan (*hygiene factor*). Faktor ini berupa pengaruh lingkungan kerja yaitu berupa hubungan dengan supervisor /cara pengawasan, gaji, hubungan antara pekerja, kondisi kerja, status pekerjaan dan jabatan. Faktor ini sebagai pencegah ketidakpuasan.

Implikasi teori ini ialah bahwa seorang pekerja mempunyai persepsi berkarya tidak sekedar mencari nafkah, akan tetapi sebagai wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya. Berkarya disini maksudnya adalah seseorang harus memiliki tiga aspek individual yang penting yaitu: <sup>271</sup>

(1)Motif berprestasi; motif ini akan mendorong seseorang untuk mengefektifkan kapasitasnya, terlepas dari sekedar rasa bangga akan penghargaan orang lain.

(2)Kepuasan kerja; menyangkut pada sikap seseorang akan pekerjaannya dan ini merupakan reaksi emosional yang kompleks atau hasil penilaian seseorang terhadap pekerjaannya.

---

<sup>271</sup> Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Kencana Prenamedia Group, 2015), h. 134.

(3) Keterlibatan kerja; kepuasan akan membawa sikap positif terhadap pekerjaan dan sebaliknya.

## 2) Teori Motivasi Prestasi oleh *David McClelland*

Teori ini merupakan teori kebutuhan yang dikemukakan oleh *David McClelland* (1974), disebut juga dengan teori motivasi prestasi. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan yakni; prestasi, kekuasaan, dan kelompok pertemanan.<sup>272</sup> a) Motivasi berprestasi (*need for achievement/nAch*) dimana seseorang termotivasi bila pekerjaannya dapat memberikan prestasi kepadanya. b) Motivasi berkuasa (*need for power/nPow*), seseorang akan termotivasi bila pekerjaannya dapat memberikan kuasa atau mempengaruhi orang lain. c) Motivasi afiliasi (*need for affiliation/nAff*), mencerminkan pada keinginan seseorang untuk menciptakan, memelihara, dan menghubungkan dengan suasana kebatinan dan perasaan yang saling menyenangkan antar sesama manusia dalam organisasi.

Teori ini dijelaskan sebagai berikut:

### a) Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi tercermin pada orientasinya dalam mencapai tujuan organisasi. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi, akan menyukai pekerjaan yang menantang. Mereka tidak percaya kepada nasib baik dalam mencapai sesuatu, karena segala sesuatu dapat dicapai melalui kerja keras. Mereka menyukai pekerjaan yang cukup sulit, menantang, dan realistis. Mereka percaya kepada kemampuannya

---

<sup>272</sup>Robbins, Stephen P. *Op. Cit*, h. 222-223.

sendiri dalam mengerjakan pekerjaannya untuk mencapai sesuatu yang diharapkan. Mereka tidak terlalu mengharapkan bantuan orang lain dalam mengerjakan pekerjaannya, melainkan yakin atas kemampuannya sendiri. Kalaupun membutuhkan bantuan orang lain, namun memperoleh bantuan dari orang yang mempunyai hubungan dengan pekerjaannya.

#### **b) Motivasi Berkuasa**

Orang-orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berkuasa akan menaruh perhatian besar untuk dapat mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi. Orang-orang seperti ini mempunyai hasrat untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi dalam mencapai tujuannya. Pada umumnya, orang – orang yang memiliki tingkat kebutuhan yang tinggi terhadap kekuasaan lebih menyukai situasi dimana mereka dapat memperoleh dan mempertahankan pengendalian sarana untuk mempengaruhi orang lain dalam organisasi. Mereka suka berada dalam posisi kedalam memberikan saran dan pendapat, serta menjadikan orang lain sebagai alat dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **c) Motivasi Berafiliasi**

Motivasi berafiliasi tercermin pada keinginan seseorang untuk menciptakan, memelihara, dan menghubungkan suasana kebatinan dan perasaan yang saling menyenangkan antar sesama manusia dalam organisasi. Orang yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berafiliasi biasanya senang kasih sayang dan cenderung menghindari kekecewaan karena ditolak oleh

suatu kelompok sosial. Tujuan utama dari orang dengan motivasi berafiliasi adalah memperoleh persahabatan dengan rekannya dalam organisasi, lebih menyukai situasi kooperatif dari pada persaingan, dan sangat menyukai hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi.

(1) *Alderfer's Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory* oleh *Aldefer*.

Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh *Maslow*. *Aldefer* mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:

(a) Kebutuhan akan keberadaan (*Existence Needs*)

Berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalamnya *Physiological Needs* dan *Safety Needs* dari *Maslow*.

(b) Kebutuhan akan afiliasi (*Relatedness Needs*);

Menekankan akan pentingnya hubungan antar individu dan juga masyarakat. Kebutuhan ini berkaitan dengan *love Needs* dan *Esteem Needs* dari *Maslow*.

(c) Kebutuhan akan kemajuan (*Growth Needs*)

Adalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

Teori ini menyatakan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat bekerja pada saat bersamaan artinya tidak selalu harus bertingkat-tingkat atau berjenjang seperti yang dikemukakan *Maslow*. Jika untuk mencapai pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi sulit dicapai, maka

keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih rendah menjadi meningkat.<sup>273</sup>

(2) Teori Motivasi *Human Relation*.

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungannya yaitu jika seseorang diterima dan diakui dalam pekerjaan serta lingkungannya maka orang tersebut akan berprestasi baik. Teori ini menganjurkan kepada pimpinan organisasi dalam memotivasi bawahan memerlukan kata-kata, hendaknya mengandung kebijakan, sehingga dapat menimbulkan rasa dihargai dan sikap optimis.

(3) Teori Motivasi *Claude S. George*.

Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana dilingkungan ia bekerja, yaitu:

- (a) Upah yang layak;
- (b) Kesempatan untuk maju;
- (c) Pengakuan sebagai individu;
- (d) Keamanan kerja;
- (e) Tempat kerja yang baik;
- (f) Penerimaan oleh kelompok;
- (g) Perlakuan yang wajar;
- (h) Pengakuan atas prestasi.

### 3) Teori Proses (*Process Theory*)

---

<sup>273</sup> Hasibuan, Op. Cit., h. 114

Teori ini pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan “bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu”, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses “sebab dan akibat” bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika kerja baik saat ini, maka hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin.<sup>274</sup> Teori ini disebut juga teori harapan, karena jika harapan dapat menjadi kenyataan maka manusia akan lebih meningkatkan semangat kerjanya, begitu sebaliknya jika harapan tidak tercapai maka ia akan malas. Teori motivasi proses dikenal atas:<sup>275</sup>

(1)Teori harapan

Teori harapan dikemukakan oleh *Victor H. Vroom* yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaan tergantung dari hubungan timbal-balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, maka ia akan bekerja lebih keras, begitu sebaliknya.

(2)Teori keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus

---

<sup>274</sup>Hasibuan, *Op.cit.*, h. 116

<sup>275</sup>*Ibid.*

dilakukan secara objektif (baik/salah), bukan atas suka atau tidak suka (like or dislike). Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan atas penilaian yang objektif dan adil, jika prinsip ini diterapkan maka semangat kerja akan cenderung meningkat.

### (3) Teori pengukuhan

Teori ini didasarkan pada hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya promosi dari prestasi yang dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok. Jadi prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan, apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat, demikian juga “prinsip hukuman (punishment)” selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi tanggapan, apabila tanggapan (respon) itu diikuti oleh rangsangan yang bersyarat.<sup>276</sup>

Selain teori-teori motivasi tersebut di atas ada juga teori motivasi berikut ini:

#### a) Teori motivasi dari *Douglas Mc Gregor*

*McGregor* terkenal dengan teori X dan Y, didalam buku *Human side of enterprise* (segi manusiawi perusahaan). Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan manusia penganut teori Y (teori demokratik).

#### ***Teori X yaitu;***

(1) Rata-rata karyawan itu malas dan tidak suka bekerja.

---

<sup>276</sup> Hasibuan, Op.cit., h.121

- (2) Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya dengan cara mengkambinghitamkan orang lain.
- (3) Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaannya.
- (4) Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Menurut teori X ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negative yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Tipe kepemimpinan teori X adalah otoriter sedang gaya kepemimpinannya berorientasi pada prestasi kerja.

***Teori Y yaitu:***

- (1) Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja, sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.
- (2) Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal. Mereka kreatif dan inovatif mengembangkan dirinya untuk memecahkan persoalan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan pada pundaknya. Jadi mereka selalu berusaha mendapatkan metode kerja yang terbaik.



(3)Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu. Organisasi seharusnya memungkinkan karyawan untuk menwujudkan potensinya sendiri dengan sumbangan pada tercapainya sasaran perusahaan.

Menurut teori Y ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerjasama dan keterkaitan pada keputusan. Tegasnya dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran. *Mc. Gregor* memandang suatu organisasi efektif sebagai orgnsisasi bila menggantikan pengawasan dan pengarahan dengan integrasi dan kerja sama serta karyawan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif, sedang tipe kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipasif.

#### **b) Teori Porter-Lawler**

Teori ini mengembangkan *Expectency theory* (teori penghargaan) dengan menekankan pada tiga karakteristik dari proses motivasi yaitu:

(1)Penilaian pribadi atas nilai penghargaan/reward yang diperoleh dari perilaku tertentu ditentukan oleh:

(a)Intrinsic reward, yaitu kepuasan pribadi yang langsung dirasakan saat tugas tertentu diselesaikan, misalnya rasa puas dan kesenangan alam melaksanakan tugas, rasa keberhasilan, rasa tanggung jawab, kesempatan mempelajari hal baru dan berinteraksi dengan orang lain, dan lain-lain.

- (b) Extrinsic reward yaitu imbalan fisik yang diberikan kepada individu atau karyawan yang terkait dengan kinerja atas tugas atau perilaku tertentu, misalnya dalam bentuk gaji/upah, tunjangan-tunjangan, saham bonus dari perusahaan, promosi dan lain-lain.
- (2) Tingkat efektivitas seseorang dalam menyelesaikan tugas ditentukan oleh dua variabel, yaitu:
- (a) Persepsi pribadi atas syarat-syarat yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan
- (b) Persepsi pribadi atas kemampuan diri untuk menyelesaikan tugas
- (3) Pandangan pribadi atas adilnya imbalan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan yang dihasilkan dari imbalan tersebut.

Mc Clelland mempunyai sumbangan dalam menunjang pengembangan teori motivasi dengan mengidentifikasi tiga tipe dasar, yaitu kesatu, kebutuhan kekuasaan yang dituliskan dengan *need of a power* (n/PWR), kedua, kebutuhan afiliasi yang ditulis *need of an affiliation* (n/AFF), dan kebutuhan berprestasi yang ditulis dengan *need of an achievement* (n/ACH).<sup>277</sup>

Berdasarkan kajian teoritik dan uraian-uraian di atas, maka yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dalam bekerja untuk terpenuhinya suatu kebutuhan. Untuk itu motivasi kerja memiliki dimensi dan indikator sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan untuk berafiliasi

---

<sup>277</sup> Harold Koonz dan Cyril O'Donnell, *Essentials of Management*, (New Delhi, Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd, 2001), p, 425

Dengan indikator :

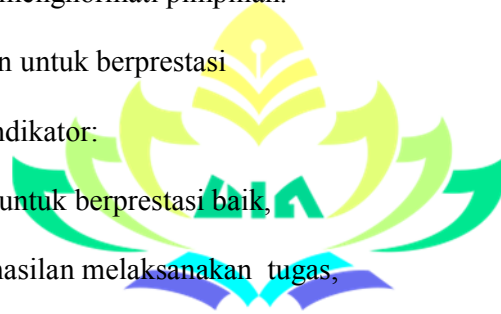
- a) Kemampuan menghadapi kesulitan,
  - b) Semangat untuk berafiliasi dengan lingkungannya,
  - c) Bekerjasama,
  - d) Disiplin pada waktu,
  - e) Menjaga persahabatan dengan teman kerja,
  - f) Kondisi tempat kerja,
  - g) Selalu menghormati pimpinan.
- 2) Kebutuhan untuk berprestasi

Dengan indikator:

- a) Usaha untuk berprestasi baik,
  - b) Keberhasilan melaksanakan tugas,
  - c) Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa),
  - d) Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah,
  - e) Upaya mengembangkan diri, upaya untuk mendapatkan pengakuan dari hasil kerja,
  - f) Selalu ingin mendapatkan informasi terkini,
  - g) Mampu menghadapi tantangan,
  - h) Tanggung jawab dalam bekerja
- 3) Kebutuhan untuk kekuasaan

Dengan indikator:

- a) Semangat diterima & dihormati oleh orang lain di tempat kerjanya,
- b) Upaya tidak untuk diremehkan,
- c) Selalu menjaga wibawa,



- d) Usaha untuk dihargai
- 4) Kebutuhan untuk kebebasan dan keadilan.

Dengan indikator:

- a) kebebasan dalam menentukan cara kerja,
- b) kreativitas dan inisiatif dalam bekerja,
- c) jumlah jam kerja, perlakuan adil dari atasan,
- d) mampu melengkapi semua perangkat pembelajaran.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas tentang ciri-ciri atau indikator seseorang yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja, maka Indikator motivasi yang dirumuskan dalam penelitian ini menggarisbawahi pendapat Sardiman AM sebagai berikut :

- 1) Tekun menghadapi tugas
- 2) Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa)
- 3) Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah
- 4) Lebih senang bekerja sendiri
- 5) Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin
- 6) Dapat mempertahankan pendapatnya
- 7) Tidak pernah mudah melepaskan hal yang diyakini
- 8) Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Beberapa penelitian yang dipandang relevan dengan penelitian ini Antara lain:

*Pertama*, Abdurrahman melakukan penelitian dengan judul Manajemen Kinerja Kepala Madrasah. Hasil dari penelitiannya diperoleh analisis data dan kesimpulan sebagai berikut: Terdapat kontribusi yang signifikan dari: (1)

kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 39,2% dengan kekuatan korelasi 0,626. (2) motivasi terhadap kinerja sebesar 0,19%, (3) kompetensi dan supervisi, kepuasan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja sebesar 94,7%. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja kepala madrasah dapat ditingkatkan melalui: kepuasan kerja, motivasi, kompetensi dan supervisi<sup>278</sup>

*Kedua*, Yopi Yulius melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Kerja Terhadap Motivasi Kerja, Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai*. Hasil dari penelitiannya diperoleh analisis data dan kesimpulan sebagai berikut: Kompetensi kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai operasional, sehingga semakin baik kompetensi kerja pegawai maka motivasi kerja pegawai akan semakin meningkat. Kompetensi kerja terbukti mempengaruhi kinerja pegawai operasional sehingga semakin tinggi kompetensi kerja yang dimiliki, maka kinerja pegawai akan semakin baik. Motivasi kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai operasional, sehingga semakin tinggi motivasi kerja, maka kinerja pegawai semakin baik.

*Ketiga*, Abdul hadits melakukan penelitian dengan judul kontribusi supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru, mutu PBM dan HBM. Hasil dari penelitiannya diperoleh analisis data dan kesimpulan sebagai berikut: kompetensi supervisi kepala sekolah memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Tingkat kontribusi supervisi kepala sekolah terhadap profesionalisme dan kinerja guru berada pada tingkat korelasi sedang.

---

<sup>278</sup>Abdurrahman, *Loc. Cit.*

Ini berarti bahwa supervisi merupakan faktor penentu untuk meningkatkan profesionalisme guru di sekolah sebagai salah satu solusi keterpurukan mutu pendidikan Indonesia di kawasan Asia dewasa ini. Penelitian ini menggambarkan supervisi kepala sekolah sangat berarti dalam pembinaan guru-guru di sekolah<sup>279</sup>.

*Keempat*, Tahroni melakukan penelitian dengan judul Kontribusi Rekrutmen dan seleksi, kecerdasan emosional dan kepuasan kerja terhadap motivasi berprestasi dan kinerja kepala sekolah. Hasil dari penelitiannya diperoleh analisis data dan kesimpulan sebagai berikut: terdapat kontribusi yang signifikan dari motivasi berprestasi terhadap kinerja kepala sekolah sebesar 47,5% dengan kekuatan korelasi kuat (0.689). Terdapat kontribusi yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap motivasi berprestasi sebesar 51,2% dan terhadap kinerja kepala sekolah 54,5%. Kepuasan kerja berkorelasi positif terhadap motivasi berprestasi dengan kekuatan korelasi kuat (0.716) dan terhadap kinerja kepala sekolah berkorelasi positif dengan kekuatan korelasi kuat (0.738).<sup>280</sup> Berdasarkan hasil penelitian ini dikemukakan bahwa motivasi berkontribusi terhadap kinerja, kepuasan kerja berkontribusi terhadap motivasi dan kinerja.

*Kelima*, Mahmudah melakukan penelitian dengan judul Pengaruh kemampuan, motivasi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Hasil dari penelitiannya diperoleh

---

<sup>279</sup>Abdul Hadits, *Kontribusi Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru, Mutu PBM dan HBM di SMAN Kota Bandung*, (Makasar: Lembaga Pusat Penelitian Universitas Negeri Makasar tahun, 2014), h. 75.

<sup>280</sup>Tahroni, *Kontribusi Rekrutmen dan seleksi, kecerdasan emosional dan kepuasan kerja terhadap motivasi berprestasi dan kinerja kepala SMPN di Kabupaten Brebes Jawa Tengah (Disertasi)*, (Bandung: Pascasarjana UPI Bandung, 2008).

analisis data dan kesimpulan sebagai berikut: kemampuan berpengaruh signifikan dan dengan arah positif terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan dan dengan arah positif terhadap kinerja karyawan<sup>281</sup>.

*Keenam*, Nur Cahyani, Pengaruh Profesionalisme Pemeriksa Pajak, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil dari penelitiannya diperoleh analisis data dan kesimpulan sebagai berikut: Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2,214 dan dengan probabilitas sebesar 0,027. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi Kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.<sup>282</sup>

*Ketujuh*, Sih Darmi Astuti, Model Person-Organization Fit (P-O Fit Model) Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan. Hasil dari penelitiannya diperoleh analisis data dan kesimpulan sebagai berikut: berdasarkan parameter estimasi untuk antara variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. sebesar 2,839 atau C.R. > 2 dengan taraf signifikansi 5%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan kepuasan kerja akan memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Faktor yang akan

---

<sup>281</sup> Mahmudah Enny Widyaningrum, *Pengaruh Kemampuan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan Pelayanan Medik Pada RSUD Ibnu Sina Kabupaten Gresik* (Disertasi), (Surabaya: Pascasarjana Universitas Airlangga, 2011).

<sup>282</sup> Nur Cahyani dan Ahyar Yuniawan, *Pengaruh Profesionalisme Pemeriksa Pajak, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*, (Semarang: Universitas Diponegoro, Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE) Vol 17, 2010), h. 10– 23.

meningkatkan kinerja adalah kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja itu sendiri didapat dari kecocokan individu dengan organisasi (*person-organization fit*). Kesesuaian yang dapat menciptakan kepuasan kerja terutama adalah kesesuaian tujuan dan pemenuhan kebutuhan karyawan, baru kemudian kesesuaian budaya dengan kepribadian karyawan, serta kesesuaian nilai.<sup>283</sup>

*Kedelapan*, Sri Hartati, Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Prestasi Kerja. Hasil dari penelitiannya diperoleh analisis data dan kesimpulan sebagai berikut: Hubungan Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja Perawat di Rumah Sakit Islam Klaten. Hasil analisis bivariat menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja perawat di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Islam Klaten. Hasil ini ditunjukkan dengan koefisien korelasi *Product Moment* pada variabel kepuasan kerja sebesar  $r = 0,393$  yang berarti korelasi yang rendah dengan  $p = 0,004$ . Ini berarti hubungan antara kepuasan kerja dengan dengan prestasi kerja perawat di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Islam Klaten berada pada tingkat korelasi yang rendah/lemah. Secara umum kepuasan kerja perawat berada pada tingkat sedang, akan tetapi prestasi kerja perawat secara umum berada pada kategori tinggi. Hal ini dapat terjadi dimungkinkan karena faktor pendorong perawat untuk berprestasi tidak hanya disebabkan oleh kepuasan kerja saja, tetapi dipengaruhi oleh faktor lain misalnya karakteristik individu, misalnya latar belakang pendidikan, masa kerja yang sudah lama ataupun faktor motivasi

---

<sup>283</sup> Sih Darmi Astuti, *Model Person-Organization Fit (P-O Fit Model) Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan*, (Semarang: Universitas Stikubank, Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE) Vol 17 No. 1 ISSN: 1412-3126, 2010), h. 43-60.



dalam diri perawat, ataupun dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.<sup>284</sup>

*Kesembilan, Andi Tenriningsih, Supervisi Pengajaran, Motivasi Kerja, Kinerja Guru Dan Prestasi Belajar.* Hasil dari penelitiannya diperoleh analisis data dan kesimpulan sebagai berikut: Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan ( $p\text{-value}$  sebesar  $0,000 < 0,05$ ), antara supervisi pengajaran dengan motivasi kerja, yang berarti bahwa supervisi pengajaran yang baik akan dapat dijadikan dasar untuk memprediksi adanya motivasi kerja yang baik pula. Dengan kata lain, supervisi sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan motivasi kerja para guru SD Negeri di kabupaten Barru. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung yang signifikan antara supervisi pengajaran dengan kinerja guru SD Negeri di Kabupaten Barru. Hal ini menggambarkan bahwa supervisi kepala sekolah sangat memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja guru SD Negeri di Kabupaten Barru. Supervisi pengajaran yang baik memberikan kontribusi pada kinerja guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara supervisi pengajaran dengan motivasi kerja, serta terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan prestasi belajar siswa. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan yang tidak langsung antara supervisi pengajaran dengan prestasi belajar siswa yang melalui motivasi kerja. Temuan penelitian ini menunjukkan

---

<sup>284</sup>Sri Hartati, Lina Handayani, Solikhah, *Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Prestasi Kerja Perawat Di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Islam Klaten*, (Surabaya: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Ahmad Dahlan, Jurnal KESMAS UAD Vol. 5, No. 1, ISSN : 1978-0575, 2011), h.1-67.

bahwa supervisi pengajaran memegang peranan yang sangat penting untuk memperkuat hubungan terhadap prestasi belajar siswa melalui motivasi kerja, dan kinerja guru. Makin baik supervisi pengajaran yang didukung dengan motivasi kerja dan kinerja guru yang baik, maka prestasi belajar siswa akan semakin baik pula. Ini berarti bila supervisi pengajaran baik dan mendapat dukungan dari motivasi kerja dan kinerja guru yang baik pula, maka prestasi belajar siswa akan meningkat pula. Berdasarkan temuan penelitian tersebut, supervisi pengajaran secara tidak langsung memegang peranan dalam meningkatkan prestasi belajar siswa. Dalam hal ini peranan supervisi pengajaran dapat menentukan peningkatan prestasi belajar siswa SD Negeri di Kabupaten Barru.<sup>285</sup>

*Kesepuluh, Samuel, Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Dosen. Hasil dari penelitiannya diperoleh analisis data dan kesimpulan sebagai berikut: terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompetensi terhadap Kinerja Dosen Hasil penelitian menunjukkan  $sign(0,000) < \alpha = 0,05$  dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompetensi terhadap Kinerja Dosen pada taraf uji signifikansi 0,05 artinya jika Kompetensi semakin baik maka kinerja Dosen akan semakin meningkat. Hal ini memberikan penjelasan dan penegasan bahwa kompetensi dosen adalah salah satu elemen penting yang harus dimiliki untuk meningkatkan performan kinerja dosen. Karena melalui kompetensi dosen yang tinggi maka dosen dapat melaksanakan*

---

<sup>285</sup>Andi Tenriningsih, *Supervisi Pengajaran, Motivasi Kerja, Kinerja Guru Dan Prestasi Belajar*, (Barru:STIA Al Gazali Barru, Jurnal Ilmu Pendidikan, Jilid 17, Nomor 6, Oktober 2011), h. 427.

peranan dan fungsi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hal ini menunjukkan variabel kompetensi berpengaruh terhadap kinerja Dosen adalah signifikan atau variabel Kompetensi masih konsisten berpengaruh terhadap Kinerja Dosen. Hal ini berarti peran kompetensi di PIP Semarang sangat diperlukan dalam peningkatan kinerja Dosen. Dosen yang mempunyai kompetensi kerja yang baik tentu akan mudah untuk melaksanakan semua tanggung jawab pekerjaan. Mampu membaca situasi dan permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan serta dapat memberikan respon yang tepat dan memiliki penyesuaian diri yang baik dengan lingkungannya. Pengembangan kompetensi para dosen khususnya di PIP Semarang sangat diperlukan. Pengembangan kompetensi diperlukan untuk menghadapi tantangan dan persaingan global di dunia pendidikan yang semakin maju. Pengembangan kompetensi dapat ditempuh baik melalui pendidikan formal, non formal, maupun mandiri. Dengan mengembangkan kompetensi diharapkan kemampuan SDM meningkat dan dapat meningkatkan profesionalisme di bidang pendidikan. Apabila pengembangan kompetensi ditingkatkan maka kinerja dosen PIP Semarang diharapkan akan semakin meningkat, sehingga dapat meningkatkan mutu PIP Semarang bersangkutan.<sup>286</sup>

### **C. Kerangka Penelitian**

#### **1. Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru**

Sebagaimana pendapat Syaiful Sagala, supervisi akademik sama maksudnya dengan konsep supervisi pendidikan (*educational supervision*). Kejadiannya difokuskan untuk mengkaji, menilai, memperbaiki, meningkatkan

---

<sup>286</sup>Samuel, *Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Dosen*, (Semarang: Politeknik Ilmu Pelayaran, Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), Vol. 21, No. 2 149 ISSN: 1412-3126, September 2014), h.149–162.

dan mengembangkan mutu kegiatan belajar-mengajar yang dilakukan guru melalui pendekatan bimbingan dan konsultasi dalam nuansa dialog profesional.<sup>287</sup>

Kegiatan yang dilakukan oleh supervisor dalam memberikan bantuan meliputi perencanaan, pelaksanaan dan penilaian proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru. Oleh sebab itu sasaran supervisi kepala madrasah dimulai dari kegiatan perencanaan yang meliputi penyiapan perangkat pembelajaran seperti penyusunan program tahunan (prota) penyusunan program semester (promes) dan dilanjutkan dengan penyusunan rencana persiapan pembelajaran (RPP). Sedangkan pelaksanaan yaitu berkaitan dengan pelaksanaan proses pembelajaran yang berkaitan dengan penerapan atau penggunaan strategi/metode atau teknik pembelajaran, pengelolaan kelas, penggunaan media dan teknologi dalam pembelajaran, sampai dengan penilaian atau evaluasi terhadap proses pembelajaran meliputi penilaian hasil belajar peserta didik. Jadi, untuk melaksanakan supervisi akademik secara efektif maka diperlukan keterampilan yang profesional baik mengenai konseptual maupun interpersonal juga sekaligus terampil di sisi teknisnya.

Supervisi akademik merupakan pelaksanaan fungsi kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor. Supervisi akademik dilaksanakan dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan optimalisasi pencapaian tujuan pembelajaran. Selain itu supervisi akademik juga bersifat pembinaan yang mengarah kepada perbaikan kualitas pembelajaran di kelas. Tujuan ini, selaras dengan pendapat Mulyasa yang mengatakan bahwa “supervisi akademik adalah bantuan profesional kepada guru, melalui siklus perencanaan

---

<sup>287</sup> Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta Bandung, 2013), h. 156

yang sistematis, pengamatan yang cermat, dan umpan balik yang objektif dan segera. Dengan cara itu guru dapat menggunakan balikan tersebut untuk memperhatikan kinerjanya”.<sup>288</sup>

Indikator kegiatan supervisi akademik yang dilakukan kepala madrasah atau pengawas antara lain:

- a. Membimbing guru dalam mengembangkan pembelajaran kreatif, inovatif, pemecahan masalah dan berpikir kritis .
- b. Membimbing guru dalam mengembangkan silabus tiap bidang pengembangan di sekolah/madrasah atau mata pelajaran di sekolah/madrasah berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.
- c. Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa.
- d. Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbingan (di kelas, laboratorium, dan atau dilapangan) untuk mengembangkan potensi siswa.
- e. Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran.
- f. Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran.

Sementara itu dalam pelaksanaan supervisi akademik dapat digunakan berbagai pendekatan. Menurut Sahertian terdapat tiga pendekatan yaitu pendekatan langsung (direktif), pendekatan tidak langsung (non-direktif), dan

---

<sup>288</sup> E Mulyasa, *Op. Cit.*, h. 249

pendekatan kolaborati.<sup>289</sup> Dengan demikian, pendekatan dalam supervisi berhubungan pada dua arah. Dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Perilaku supervisor bersifat menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah, dan negosiasi.

Dalam pelaksanaan supervisi akademik ada dua teknik atau cara yang dilakukan oleh supervisor yaitu teknik supervisi akademik yang bersifat individual dan teknik supervisi akademik yang bersifat kelompok. Sahertian dan Mataheru membedakan teknik-teknik supervisi akademik yang bersifat individual adalah pelaksanaan supervisi yang diberikan kepada guru tertentu yang mempunyai masalah khusus dan bersifat perorangan, sedangkan teknik supervisi akademik yang bersifat kelompok adalah suatu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Hal ini dilaksanakan kepada guru-guru yang dianggap mempunyai masalah-masalah atau kebutuhan yang sama sehingga dapat dikumpulkan dan dikelompokkan menjadi satu dan secara bersama-sama kepada guru-guru tersebut diberikan layanan atau bimbingan sesuai dengan persoalan yang mereka hadapi.

Untuk itu, seorang supervisor harus memiliki kompetensi. Kompetensi supervisor merupakan seperangkat pengetahuan (*knowledge*), keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh setiap supervisor atau pengawas. Kompetensi inilah yang harus dimiliki oleh semua supervisor baik pada sekolah dasar maupun sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas.

---

<sup>289</sup> Piet Sahertian, *Op. Cit.*, h. 44 -52

Terkait dengan kinerja, Siagian berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan.<sup>290</sup> Maksudnya, kinerja itu merupakan suatu prestasi kerja seseorang yang akan terlihat dari hasilnya, berarti jika dia seorang guru maka prestasi kerjanya sebagai guru yang tercermin dari hasil pekerjaannya maka disebut dengan kinerja guru.

Menurut Depdiknas bahwa indikator kinerja guru yang kompeten antara lain adalah:

1. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar.
2. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada peserta didik
3. Penguasaan metode dan strategi mengajajar
4. Pemberian tugas-tugas kepada peserta didik
5. Kemampuan mengelola kelas
6. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.<sup>291</sup>

Singkatnya, kinerja guru yaitu seluruh aktivitas yang dilakukan oleh seorang guru dalam mengemban amanat dan tanggung jawabnya dalam mendidik, mengajar dan membimbing, mengarahkan, serta memandu peserta didik untuk mencapai tingkat kedewasaan dan kematangannya. Jelaslah bahwa kinerja guru pada dasarnya lebih terarah kepada perilaku seorang pendidik dalam pekerjaannya menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pendidik sehingga dapat memberikan pengaruh yang besar terhadap peserta didik untuk

---

<sup>290</sup>Siagian P. Sondang, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka, 2015), h.327

<sup>291</sup>Depdiknas, *Pembinaan Profesionalisme Tenaga Pengajar (Pengembangan Profesional Guru)*, (Jakarta: Dirjen : Pendidikan Dasar dan Menengah, 2005), h. 14

mencapai tujuan yang diinginkan. Berikut dikemukakan secara rinci indikator kinerja guru:

1. Menguasai silabus serta petunjuk pelaksanaannya,
2. Menyusun program pengajaran (membuat perencanaan dan persiapan mengajar)
3. Melaksanakan proses belajar mengajar, (menerapkan variasi metode, media dan sumber belajar),
4. Penguasaan materi yang akan diajarkan dan berpikir sistematis
5. Pemberian tugas-tugas kepada peserta didik
6. Kemampuan mengelola kelas dan disiplin dalam menjalankan tugasnya
7. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi hasil belajar.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa diduga terdapat pengaruh supervisi Kepala Madrasah terhadap peningkatan kinerja guru. Dengan kata lain, semakin baik supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah atau pengawas terhadap seorang guru maka akan semakin baik pula kinerja guru tersebut dan sebaliknya semakin kurang supervisi yang dilaksanakan oleh Kepala Madrasah maka akan semakin buruk pula kinerja guru tersebut.

## **2. Pengaruh Kompetensi Profesional Guru terhadap Kinerja Guru**

Istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competence*. Houston yang dikutip oleh Samana menerangkan kompetensi adalah “kemampuan yang ditampilkan oleh guru dalam melaksanakan kewajibannya memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat”.<sup>292</sup> Muhibbinsyah mengatakan bahwa kompetensi guru adalah “kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-

---

<sup>292</sup> A.Samana, *Op. Cit.*, h. 44



kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak”<sup>293</sup> Berdasarkan standar kualifikasi dan kompetensi guru yang tercantum dalam Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 10 ayat (1) disebutkan bahwa setiap guru wajib memiliki empat kompetensi yang harus dikuasai yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

Kompetensi profesional merupakan salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap guru. Kompetensi profesional mencakup tiga hal yang harus dimiliki yaitu pengembangan profesi sesuai dengan disiplin ilmu yang dipelajari, pemahaman wawasan yang berkaitan dengan pengetahuan dan penguasaan bahan kajian akademik yang akan diajarkan. Farida Sarimaya mengatakan kompetensi profesional yaitu “kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam”.<sup>294</sup> Maksudnya, kompetensi profesional adalah berbagai kemampuan yang diperlukan agar dapat mewujudkan dirinya sebagai seorang guru yang profesional. Kompetensi profesional yang meliputi keahlian dalam bidangnya yaitu penguasaan bahan atau materi yang harus diajarkan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional guru tercermin dari beberapa hal yang harus dikuasai yaitu:

- a. Penguasaan materi atau bahan pelajaran sesuai dengan bidangnya
- b. Penguasaan pelajaran yang terkini atas penguasaan bahan yang harus diajarkan
- c. Kemampuan dalam menyusun karya ilmiah dalam bentuk penelitian
- d. Kemampuan dalam pemahaman wawasan dan landasan pendidikan

---

<sup>293</sup> Muhibbinsyah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), h. 229

<sup>294</sup> Farida Sarimaya, *Sertifikasi Guru. Apa, Mengapa dan Bagaimana* (Bandung: Yrama Widya, 2015) h. 18

e. Kemampuan dalam mengembangkan profesinya

Terkait penjelasan tentang kompetensi profesional di atas maka jelaslah bahwa kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan kompetensi profesional tersebut sangat berpengaruh dengan peningkatan kinerja guru. Untuk dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang guru yang memiliki kinerja yang baik. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Namun demikian, membicarakan kinerja guru, hal ini tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor yang mempengaruhinya, yang akibatnya akan menyebabkan terhambatnya semua aktivitas pembelajaran jika tidak sesuai dengan apa yang dikehendaki.

Dari pengertian kinerja di atas dapat diduga terdapat pengaruh kompetensi profesional guru terhadap peningkatan kinerja guru. Dengan kata lain semakin baik kompetensi profesional yang dimiliki oleh seorang guru maka semakin baik pula kinerja guru tersebut, dan sebaliknya semakin buruk kompetensi profesional yang dimiliki oleh seorang guru maka semakin buruk pula kinerja guru tersebut.

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru**

Setiap pendidik dalam melaksanakan pekerjaannya banyak memerlukan beberapa kebutuhan yang harus dipenuhi, karena terpenuhinya kebutuhan ini maka akan sangat mendorong atau menjadi motivasi baginya untuk berusaha mencapainya. Jika kebutuhannya terpenuhi maka guru akan merasa sangat puas, begitu pula sebaliknya jika tidak terpenuhi ia akan kecewa hal ini membawa guru tersebut tidak puas. Menurut Dessler, kepuasan kerja mencerminkan tingkat