

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Kinerja Pendidik (Y)

a. Pengertian Kinerja Pendidik

Istilah kinerja terjemahan dari *performance*. Karena itu, istilah kinerja juga sama dengan istilah performansi. Selanjutnya Simamora menyatakan, kinerja adalah keadaan atau tingkat perilaku seseorang yang harus dicapai dengan persyaratan tertentu¹. Sementara itu, dengan kalimat yang senada, Bernandin dan Russel seperti yang dikutip oleh Gomes, menyatakan istilah kinerja dengan performansi adalah sejumlah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu.² Kinerja merupakan penampilan dan perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas.³ Tingkat keberhasilan pendidik dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah "*level of performance*" atau level kinerja.

¹ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : STIE YKPN, 1995), h. 327

² Fastino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1997), h. 35

³ Muhammad Fathurrohman, *Sukses Menjadi Pengawas Sekolah Ideal*, (yogyakarta : ar- ruzz media, 2015), h. 151

Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pendidik di sekolah dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Kinerja pendidik nampak dari tanggung jawabnya dalam menjalankan amanah, profesi yang diembannya, serta moral yang dimilikinya.

Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN), Sedarmayanti mengemukakan *Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja, unjuk kerja, penampilan kerja. Sedangkan menurut August W Smith dalam kutipan Sedarmayanti menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah “... *output drive from processes human or otherwise*”, jadi dikatakan bahwa kinerja adalah merupakan hasil atau kekuatan dari suatu proses.”⁴

Persyaratan penilaian kinerja harus memenuhi ukuran atau standar tertentu. Artinya ukuran kinerja dilakukan sesuai dengan indikator kinerja sebagai alat ukur. Menurut Mitchell dan Larson (1987: 491) “*Area of performance is quality of work, promptness, initiative, capability and communication*”. Artinya wilayah (indikator) penilaian kinerja adalah kualitas hasil kerja, ketepatan waktu menyelesaikan

⁴Sedarmayanti, *Sumberdaya manusia dan produktivitas kerja*, (Bandung, Mandor Maju, 2001), h.50

pekerjaan, inisiatif/ prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan menyelesaikan pekerjaan, dan komunikasi/kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.⁵ Fremont E.Kast dan James E.Rosenzweig memberikan konsep umum tentang prestasi adalah: $Prestasi=f(\text{kesanggupan, usaha dan kesempatan})$ Persamaan ini menampilkan faktor atau variabel pokok, yang menghasilkan prestasi, mereka adalah masukan (*inputs*) yang jika digabung akan menentukan hasil usaha perorangan dan kelompok. Kesanggupan (*ability*) adalah fungsi dari pengetahuan dan skill manusia dan kemampuan teknologi, ia memberikan indikasi tentang berbagai kemungkinan prestasi. Usaha (*effort*) adalah fungsi dari kebutuhan, Sasaran, harapan dan imbalan, besar kemampuan terpendam manusia yang dapat di realisir itu bergantung pada tingkat motivasi individu atau kelompok untuk mencurahkan usaha fisik dan mentalnya. Tetapi tak akan ada yang terjadi sebelum manajer memberikan kesempatan (*opportunity*) kepada kesanggupan dan usaha individu untuk dipakai dengan cara-cara bermakna.

a. Karakteristik Kompetensi Pendidik

Dalam peraturan pemerintah republik indonesia bahwa kompetensi dalam pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan usia dini meliputi : a. Kompetensi

pedagogik; b. Kompetensi kepribadian; c. Kompetensi profesional; d. Kompetensi social⁶.

1) **Kompetensi Pedagogik**

Kompetensi pedagogik mengenai bagaimana kemampuan Pendidik dalam mengajar, dijelaskan dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat(3) butir a, dikutip oleh E. Mulya dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah “ kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya “⁷. Lebih lanjut, dalam rencana pelaksanaan pembelajaran tentang pendidik dikemukakan bahwa: kompetensi pedagogik merupakan kemampuan pendidik dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
- b) Pemahaman terhadap peserta didik
- c) Pengembangan kurikulum/silabus
- d) Perancangan pembelajaran
- e) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
- f) Pemanfaatan teknologi pembelajaran

⁶ Peraturan Pemerintah RI No.19 Tahun 2005, *Tentang Standar Pendidikan Nasional*, (jakarta: CV Eko Jaya,2005),h. 26

⁷E. Mulyasa,*Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*, (Bandung : PT . Remaja Rosdakarya,2009),h.75

- g) Evaluasi hasil belajar
- h) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya

Kompetensi pedagogik ini berkaitan pada saat pendidik mengadakan proses belajar mengajar dikelas. Mulai dari membuat skenario pembelajaran memilih metode, media, juga alat evaluasi bagi anak didiknya. Karena bagaimanapun dalam proses belajar mengajar sebagian besar hasil belajar peserta didik ditentukan oleh peranan pendidik. Pendidik yang cerdas dan kreatif akan mampu menciptakan suasana belajar yang efektif dan efisien sehingga proses belajar mengajar akan berjalan dengan baik.⁸

Dari kutipan diatas dapat diketahui bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan pendidik dalam proses belajar mengajar yakni persiapan mengajar yang mencakup merancang dan melaksanakan skenario pembelajaran, memilih metode, media, serta alat evaluasi bagi anak didik agar tercapai tujuan pendidikan baik pada ranah kognitif, maupun psikomotor peserta didik.

2) Kompetensi Kepribadian

Dalam standar nasional pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir b, yang dikutip E. Mulyasa dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan “kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa,

⁸Ibid. h.76

menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia”⁹.Dikemukakan oleh seorang ahli yang lain bahwa kemampuan kepribadian Pendidik meliputi:

- a) Mengembangkan kepribadian;
- b) Berinteraksi dan berkomunikasi
- c) Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan;
- d) Melaksanakan administrasi sekolah;
- e) Melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran¹⁰

Dari kutipan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa seorang Pendidik harus mempunyai kepribadian yang baik, peptah mengatakan bahwa pendidik adalah yang digugu dan yang ditiru, pendidik menjadi panutan bagi peserta didiknya, oleh karena itu kepribadian Pendidik harus dewasa, arif, berwibawa dan berakhlak mulia. Seorang Pendidik mempunyai peran ganda, peran tersebut diwujudkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi.Adakalanya Pendidik harus berempati pada siswanya dan adakalanya pendidik harus bersifat kritis. Berempati maksudnya pendidik harus dengan sabar menghadapi keinginan siswanya juga harus melindungi dan melayani siswanya, tetapi pendidik juga harus bersikap tegas jika ada siswanya yang berbuat salah. Kepribadian sangat penting bagi seorang pendidik,

⁹*Ibid*,h. 117

¹⁰Moh. UzerUsman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT . Remaja Rosda Karya,2003),h. 16

karena merupakan cerminan perilaku bagi anak didik khususnya dan masyarakat pada umumnya.

3) **Kompetensi Professional**

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir c, yang dikutip oleh E. Mulyasa dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi professional adalah “kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan”¹¹. Istilah profesi selalu menyangkut tentang pekerjaan. Pendidik sebagai suatu profesi harus memenuhi kriteria professional sebagaimana dijelaskan dalam undang-undang Pendidik dan dosen sebagai berikut:

- a) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme
- b) Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia
- c) Memiliki kualifikasi akademik data latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas
- d) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
- e) Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan
- f) Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja.

¹¹ E. Mulyasa, *opcit*, h. 135

- g) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan sepanjang hayat
- h) Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan
- i) Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan yang mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan Pendidik¹².

Tentang kriteria profesionalisme Pendidik juga dijelaskan oleh seorang ahli yang lain yaitu :

- 1) Fisik, meliputi : sehat jasmani dan rohani, tidak mempunyai cacat tubuh yang bias menimbulkan ejekan atau cemoohan maupun merasa kasihan dari peserta didik.
- 2) Mental atau kepribadian, meliputi : berjiwa pancasila, menghayati GBHN, mencintai bangsa dan sesama manusia dan rasa kasih sayang kepada peserta didik, berbudi pekerti luhur, berjiwa kreatif dapat memanfaatkan rasa kependidikan yang ada secara maksimal, mampu menyuburkan sikap demokrasi dan penuh tenggang rasa, mampu mengembangkan kreativitas dan tanggung jawab yang besar akan tugasnya, mampu mengembangkan kecerdasan yang tinggi, bersikap terbuka, peka dan *inovatif*, menunjukkan rasa cinta kepada profesinya, ketaatan akan disiplin, dan memiliki *sense of humor*.

¹²UU RI No.14 2005, *Undang-Undang Guru Dan Dosen*, (Jakarta, Sinar Grafika,2014).

- 3) Keilmiahan dan pengetahuan, meliputi : memahami ilmu yang dapat melandasi pembentukan pribadi, memahami ilmu pendidikan dan kependidikan dan mampu menerapkannya dalam tugasnya sebagai pendidik, memahami, menguasai, serta mencintai ilmu pengetahuan yang lain, senang membaca buku-buku ilmiah, mampu memecahkan persoalan secara sistematis terutama yang berhubungan dengan bidang studi, dan memahami prinsip-prinsip kegiatan belajar mengajar.
- 4) Keterampilan, meliputi : mampu berperan sebagai organisator proses belajar mengajar, mampu menyusun bahan pelajaran atas dasar pendekatan *struktural, interdisipliner, fungsional, behavior, dan teknologi*, mampu menyusun GBPP, mampu melaksanakan dan memecahkan teknik-teknik mengajar yang baik dalam mencapai tujuan pendidikan, mampu merencanakan dan mengevaluasi pendidikan.
- 5) Memahami dan melaksanakan kegiatan dan pendidikan luar sekolah¹³.

Dari kutipan diatas disimpulkan, implikasi dari peran pendidik dalam bidang pendidikan pada umumnya dan bidang pengajaran pada khususnya, maka pendidik sebagai suatu profesi dituntut bagi penyandanganya untuk memiliki kompetensi yang diperoleh melalui

¹³Hamalik, *Hasil Lokakarya Pembinaan Kurikulum Pendidikan Guru UPI* (Bandung, 2003),h. 36-38

pendidikan dan kepribadian yang mantap sebagai prasarat bagi pencapaian performannya.

4) Kompetensi Sosial

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir d, yang dikutip E. Mulyasa dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Hal tersebut diuraikan lebih lanjut dalam rencana pelaksanaan pendidikan tentang pendidik, bahwa kompetensi sosial merupakan kemampuan Pendidik sebagai bagian dari masyarakat, yang sekurang-kurangnya memiliki kompetensi untuk :

- a) Berkomunikasi secara lisan, tulisan dan isyarat.
- b) Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional.
- c) Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik.
- d) Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.¹⁴

¹⁴ E.Mulyasa, *Op. Cit*, h.173

Kompetensi sosial seorang pendidik merupakan modal dasar seorang pendidik yang bersangkutan dalam menjalankan tugas kependidikan. Sebagaimana yang dikemukakan dibawah ini yang meliputi :

- 1) Kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya.
- 2) Kemampuan untuk mengenal dan memahami fungsi-fungsi setiap lembaga kemasyarakatan.
- 3) Kemampuan untuk menjalin kerjasama baik secara individual maupun secara kelompok¹⁵.

Berdasarkan kutipan diatas dapat disimpulkan bahwa Pendidik adalah makhluk sosial, yang dalam kehidupannya tidak bisa terlepas dari kehidupan sosial masyarakat dan lingkungannya, oleh karena itu seorang Pendidik dituntut untuk memiliki kompetensi sosial yang memadai, terutama dalam kaitannya dengan pendidikan, yang tidak terbatas dari pembelajaran disekolah tetapi juga pada pendidikan yang terjadi dan berlangsung dimasyarakat. Pendidik yang dinilai kompeten secara professional apabila:

- a) Pendidik tersebut mampu mengembangkan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya.
- b) Pendidik tersebut mampu melaksanakan peran-perannya secara berhasil.

¹⁵ Syaiful Hadi, *Kompetensi Yang Harus Dimiliki Seorang Guru*, www.SaifulHadi.Wordpress.com,2007), diakses tanggal 12 Desember 2017

- c) Pendidik tersebut mampu bekerja dalam usaha mencapai tujuan pendidikan .
- d) Pendidik tersebut mampu melaksanakan perannya dalam pembelajaran dikelas.¹⁶

a. Indikator kinerja Pendidik

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. “kinerja pendidik merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondosi eksternal”¹⁷.

Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ketempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan teknik.Upaya tersebut diungkap sesuai sebagai motivasi yang diperlukan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaanya.Sedangkan kondisi eksternalnya adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktifitas kerja. Menurut castetter yang dikutip oleh Mulyasa mengemukakan ada empat kriteria kinerja yaitu:1) karakteristik individu; 2)proses; 3) hasil; 4)kombinasi antara karakteristik individu, proses dan hasil”¹⁸.

¹⁶ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (edisi ke-3, Balai Pustaka, Jakarta,2003), h. 66

¹⁷ Sulistyorini, *Hubungan Antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru*, (Jakarta :Ilmu Pendidikan,2001),h. 62

¹⁸E. Mulyasa,*Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung:PT.Remajarosda Karya, 2003),h. 13

Pendapat ahli yang lain mengatakan ada beberapa indikator yang dapat dilihat peran kinerja pendidik dalam meningkatkan kemampuan proses belajar mengajar yaitu :

- 1) Kemampuan merencanakan proses belajar mengajar meliputi :
 - a) Menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan
 - b) Menyesuaikan analisa materi pembelajaran
 - c) Menyusun program semester
 - d) Menyusun program atau pembelajaran.
- 2) Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar meliputi :
 - a) Tahap pra instruksional
 - b) Tahap instruksional
 - c) Tahap evaluasi dan tindak lanjut.
- 3) Kemampuan mengevaluasi meliputi :
 - a) Evaluasi normatis
 - b) Evaluasi formatis
 - c) Laporan hasil evaluasi
 - d) Pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan¹⁹.

Indikator penilaian kinerja pendidik menurut depdiknas terhadap tiga kegiatan pembelajaran dikelas yaitu

1) Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap ini adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan pendidik menguasai bahan ajar, yang dapat dilihat dari cara atau proses

¹⁹ Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Surabaya: Usaha Nasional,1981),h. 10-19

penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh Pendidik, yaitu pengembangan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran, yang terdiri dari unsur-unsur :

- a) Identitas Silabus
- b) Standar Kompetensi
- c) Kompetensi Dasar
- d) Materi Pembelajaran
- e) Kegiatan Pembelajaran
- f) Lokasi Waktu
- g) Sumber pembelajaran

Program pembelajaran jangka waktu singkat sering dikenal dengan istilah rencana pelaksanaan pembelajaran , yang merupakan pembelajaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, yang ditandai oleh adanya komponen-komponen :

- (1)Identitas Rencana Pelaksanaan Pembelajaran
- (2)Standar Kompetensi
- (3)Kompetensi Dasar
- (4)Indikator
- (5)Tujuan Pembelajaran
- (6)Materi Pembelajaran
- (7)Metode Pembelajaran
- (8)Langkah-Langkah Kegiatan;
- (9)Sumber Pembelajaran;

(10) Penilaian.

2) Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di dalam kelas adalah merupakan inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan-kegiatan:

- a) Pengelolaan kelas
- b) Penggunaan media dan sumber belajar
- c) Penggunaan metode pembelajaran.

3) Evaluasi

“Evaluasi adalah proses pengukuran dan penilaian secara sistematis dan terencana untuk mengetahui tingkat kemampuan, ketepatan proses dan pencapaian tujuan, sesuai dengan yang diharapkan”²⁰. Kegiatan evaluasi merupakan kegiatan yang terencana yang dilakukan secara berkesinambungan. Evaluasi bukan hanya merupakan kegiatan akhir atau penutup dari suatu program tertentu melainkan merupakan kegiatan yang dilakukan pada permulaan selama program berlangsung, pada akhir program setelah program itu dianggap selesai, yang dimaksud dengan program disini adalah suatu pelajaran yang akan dilaksanakan dalam satu pertemuan atau lebih, program catur wulan atau semester, dan juga program pendidikan yang dirancang untuk satu tahun ajaran.

Pendidik merupakan suatu profesi yang sedang berkembang. Profesi pendidik memiliki ciri yang dapat membedakan dengan profesi lainnya. Ciri

²⁰Yurnalis Etek, *Supervisi Akademik Dan Evaluasi Pengajaran*, (Jakarta : Transmisi Media, 2008), h. 67.

profesi Pendidik menurut Joni yang dikutip oleh Sri Banun .Ciri tersebut adalah (1) pekerjaan itu memiliki fungsi dan signifikansi sosial; (2) dimilikinya sekumpulan bidang ilmu yang menjadi landasan sejumlah teknik dan prosedur kerja; (3) dipelukan persiapan yang sengaja dan sistematis sebelum melaksanakan pekerjaan profesional;(4) dimilikinya mekanisme untuk penyaringan secara efektif, sehingga hanya mereka yang dianggap kompeten yang diperbolehkan bekerja memberikan layanan ahli yang dimaksud;dan(5) dimilikinya organisasi profesi.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat mempengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.²¹

Adapun kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Mendorong orang atau pun karyawan agar berperilaku positif atau mem
- 2) perbaiki tindakan mereka yang dibawah standar.

²¹ T. Tani Handoko,*Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*,(Yogyakarta: Andi, 1992),h.15

- 3) Sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah karyawan tersebut sudah bekerja dengan baik Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi
- 4) Aspek kinerja ini dapat dijadikan landasan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang.

Menurut Husaini Usman ada lima faktor yang menjadi kriteria paling populer dalam membuat penilaian kinerja yaitu (1) kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran, (2) kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi, (3) supervisi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan, dan perbaikan, (4) kehadiran, meliputi: regulasi, dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu, (5) konservasi, meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan. Penentuan aspek pengukuran dilakukan dengan melihat relevansi, signifikansi, dan cakupan yang komprehensif terhadap kinerja pendidik tersebut untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien mengenai standar formal proses pembelajaran di sekolah.²²

c. Faktor yang mempengaruhi kinerja Pendidik

- 1) Faktor personal/ individual (Intrinsik) meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu seperti Pendidik.

²²Husaini Usman. *Manajemen, teori, praktik, dan riset pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h.458

- 2) Faktor ekstrinsik, meliputi aspek kualitas manajer dan tem leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada Pendidik.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dari perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis bahwa yang dimaksud dengan kinerja pendidik dalam penelitian ini adalah hasil yang dicapai oleh pendidik dalam melaksanakan tugas-tugas dalam pembelajaran yang dibebankan kepadanya. Hal ini tercermin pada kemampuan pendidik sehubungan dengan tugasnya dalam proses belajar dengan indikator sebagai berikut: Kegiatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian pembelajaran dan tindak lanjut hasil penilaian.

2. Supervisi Kepala Sekolah (X1)

a. Pengertian Supervisi

Pengertian supervisi secara etimologi adalah dari kata “super” yang berarti atas dan “visi” yang berarti melihat. Dengan demikian supervisi diartikan melihat dari atas. Berdasarkan pengertian secara etimologi, istilah-istilah supervisi yang dalam praktek, isi dan

kegiatannya mengarah pada kegiatan ke-inspeksi, kepengawasan, kepenilik.²³

Inspeksi berasal dari istilah bahasa Belanda *Inspective* yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan *Inspection*. Kedua kata tersebut berarti pengawasan, yang terbatas kepada pengertian mengawasi apakah bawahan (dalam hal ini Pendidik) menjalankan apa yang diinstruksikan oleh atasannya dan bukan berusaha membantu Pendidik. Adapun istilah pengawas dan penilik di dalam PP No. 38 tahun 1992 Pasal 20 dijelaskan bahwa istilah pengawas dipakai untuk menunjukkan tugasnya pada jalur pendidikan sedangkan istilah penilik dipakai untuk menunjukkan tugasnya pada jalur pendidikan luar sekolah²⁴.

Istilah supervisi sering kita temukan dalam berbagai kepustakaan baik Indonesia maupun asing, namun istilah supervisi sebenarnya berasal dari kurikulum SD, SMP, SMA yang diartikan pembinaan pendidik. Jika yang dimaksudkan supervisi adalah pembinaan pendidik, maka pengertian supervisi secara terminologi sering diartikan sebagai serangkaian usaha bantuan kepada pendidik terutama bantuan yang berwujud layanan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah, penilik sekolah dan pengawas serta pembina

²³Ali Imron, *Pembinaan Guru Di Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995), h.10

²⁴Soetjipto dan Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1999), h.

lainnya untuk meningkatkan proses dan hasil belajar²⁵. Menurut Purwanto bahwa supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para pendidik dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif.²⁶

Menurut Thomas J Sergiovanni & Robert J Starrat bahwa *Principals and other formal supervisor, therefore, have two board responsibility: (1) To provide the most effective supervision they can for teacher and (2) To provide the conditions, help and support teacher need to engage in the supervisory function for themselves as part of their daily routine.* Artinya supervisor dan pengawas formal lainnya memiliki dua tanggung jawab yang sangat luas yaitu : (1) memberikan sistem pengawasan yang paling efektif bagi pendidik. (2) memberikan kondisi, bantuan dan dukungan kepada pendidik untuk melaksanakan fungsi sebagai bagian dari tugas rutin mereka.²⁷

Secara etimologi kepala sekolah adalah pendidik yang memimpin sekolah.²⁸ Berarti secara terminology kepala sekolah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional Pendidik yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi

²⁵Panduan Tugas Jabatan Fungsional Pengawas Pendidikan Agama Islam, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2000), h.7

²⁶Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998), h. 76

²⁷Thomas J Sergiovanni & Robert J Starrat, *Supervision A Redefinition*, (New York: McGraw-Hill, 2002), h. 5

²⁸W.J.S. Poerwadarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1976), h. 482

interaksi antara pendidik yang memberi pelajaran dan Peserta didik yang menerima pelajaran. Kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan

b. Fungsi Supervisi Kepala sekolah

Soewadji Lazaruth menjelaskan 3 fungsi kepala sekolah, yaitu sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan, dan pemimpin pendidikan. Kepala sekolah berfungsi sebagai administrator pendidikan berarti untuk meningkatkan mutu sekolahnya, seorang kepala sekolah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas sekolahnya misalnya gedung, perlengkapan atau peralatan dan lain-lain yang tercakup dalam bidang administrasi pendidikan. Lalu jika kepala sekolah berfungsi sebagai supervisor pendidikan berarti usaha peningkatan mutu dapat pula dilakukan dengan cara peningkatan mutu pendidik-pendidik dan seluruh staf sekolah, misalnya melalui rapat-rapat, observasi kelas, perpustakaan dan lain sebagainya. Kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin pendidikan berarti peningkatan mutu akan berjalan dengan baik apabila Pendidik bersifat terbuka, kreatif dan memiliki semangat

kerja yang tinggi. Suasana yang demikian ditentukan oleh bentuk dan sifat kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah.²⁹

Menurut E. Mulyasa, kepala sekolah mempunyai 7 fungsi utama, yaitu:

1. Kepala Sekolah Sebagai Educator (Pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan Pendidik merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki pendidiknya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para pendidik dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para Pendidik. Dalam hal ini, kepala sekolah

²⁹Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta: Kanisius, cet. VI, 1994), hal. 20

seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para pendidik untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi Pendidik tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi Pendidik tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para pendidiknya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi Pendidik.

4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana pendidik mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan

penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran.

Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan Pendidik dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi Pendidik yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga pendidik dapat memperbaiki kekurangannya ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para pendidik mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada pendidik, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

5. Kepala Sekolah Sebagai Leader (Pemimpin)

Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang dapat menumbuh-suburkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi Pendidik?

Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi Pendidik, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Mulyasa menyebutkan kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

6. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara cara ia melakukan pekerjaannya

secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan

7. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).³⁰

c. Peran Kepala Sekolah

Menurut Purwanto, bahwa seorang kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu : “Sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah.”³¹

Penelitian tentang harapan peranan kepala sekolah sangat penting bagi Pendidik-Pendidik dan Peserta didik-Peserta didik. Pada

³⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2007),h. 98-122

³¹Ngalim Purwanto,*Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), h. 65

umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, administrasi school plant, dan perlengkapan serta organisasi sekolah. Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Cara kerja kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah di bidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator sekolah dapat memperjelas harapan-harapan atas peranan kepala sekolah.

d. Tugas & Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 Th. 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Menurut Dirawat, tugas

dan tanggungjawab kepala sekolah dapat digolongkan kepada dua bidang, yaitu:³²

1. Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi

Dapat digolongkan menjadi enam bidang yaitu:

a. Pengelolaan pengajaran

Pengelolaan pengajaran ini merupakan dasar kegiatan dalam melaksanakan tugas pokok. Kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan ini antara lain:

- 1) Pemimpin pendidikan hendaknya menguasai garis-garis besar program pengajaran untuk tiap bidang studi dan tiap kelas,
- 2) Menyusun program sekolah untuk satu tahun,
- 3) Menyusun jadwal pelajaran,
- 4) Mengkoordinir kegiatan-kegiatan penyusunan model satuan pengajaran,
- 5) Mengatur kegiatan penilaian,
- 6) Melaksanakan norma-norma kenaikan kelas,
- 7) Mencatat dan melaporkan hasil kemampuan belajar Peserta didik,
- 8) Mengkoordinir kegiatan bimbingan sekolah,
- 9) Mengkoordinir program non kurikuler,
- 10) Merencanakan pengadaan,

³²Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1986), hal. 80

11) Memelihara dan mengembangkan buku perpustakaan sekolah dan alat-alat pelajaran.

b. Pengelolaan kepegawaian

Termasuk dalam bidang ini yaitu menyelenggarakan urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan kenaikan pangkat, cuti, perpindahan dan pemberhentian anggota staf sekolah, pembagian tugas-tugas di kalangan anggota staf sekolah, masalah jaminan kesehatan dan ekonomi, penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan, masalah penerapan kode etik jabatan.

c. Pengelolaan kePeserta didikan

Dalam bidang ini kegiatan yang nampak adalah perencanaan dan penyelenggaran Peserta didik baru, pembagian Peserta didik atas tingkat-tingkat, kelas-kelas atau kelompok-kelompok (grouping), perpindahan dan keluar masuknya Peserta didik-Peserta didik (mutasi), penyelenggaraan pelayanan khusus (special services) bagi Peserta didik, mengatur penyelenggaraan dan aktivitas pengajaran, penyelenggaran testing dan kegiatan evaluasi, mempersiapkan laporan tentang kemajuan masalah disiplin Peserta didik, pengaturan organisasi siswa, masalah absensi, dan sebagainya.

d. Pengelolaan gedung dan halaman

Pengelolaan ini menyangkut usaha-usaha perencanaan dan pengadaan, inventarisasi, pengaturan pemakaian, pemeliharaan, rehabilitasi perlengkapan dan alat-alat material sekolah, keindahan serta kebersihan umum, usaha melengkapi yang berupa antara lain gedung (ruangan sekolah), lapangan tempat bermain, kebun dan halaman sekolah, meubel sekolah, alat-alat pelajaran klasikal dan alat peraga, perpustakaan sekolah, alat-alat permainan dan rekreasi, fasilitas pemeliharaan sekolah, perlengkapan bagi penyelenggaraan khusus, transportasi sekolah, dan alat-alat komunikasi

e. Pengelolaan keuangan

Dalam bidang ini menyangkut masalah-masalah urusa gaji pendidik-pendidik dan staf sekolah, urusan penyelenggaraan otorisasi sekolah, urusan uang sekolah dan uang alat-alat peserta didik, usaha-usaha penyediaan biaya bagi penyelenggaraan pertemuan dan perayaan serta keramaian.

f. Pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat

Untuk memperoleh simpati dan bantuan dari masyarakat termasuk orang tua peserta didik, dan untuk dapat menciptakan kerjasama antara sekolah-rumah- dan lembaga-lembaga sosial.

2. Tugas Kepala Sekolah Dalam Bidang Supervisi

Supervisi pada dasarnya pelayanan yang disediakan oleh kepala sekolah untuk membantu para pendidik dan karyawan agar menjadi semakin cakap/terampil dalam melaksanakan tugasnya

sesuai dengan tuntutan perkembangan jaman. Supervisi adalah usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam membantu Pendidik-Pendidik agar semakin mampu mewujudkan proses belajar mengajar.³³ Di mana kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar, tugas ini antara lain :

1. Membimbing pendidik-pendidik agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan-tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai dan hubungan antara aktivitas pengajaran dengan tujuan-tujuan.
2. Membimbing pendidik-pendidik agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan Peserta didik.
3. Menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap Pendidik sesuai dengan minat, kemampuan bakat masing-masing dan selanjutnya mendorong mereka untuk terus mengembangkan minat, bakat dan kemampuannya.

³³<http://massofa.wordpress.com/2011/02/09/fungsi-dan-tanggung-jawab-kepala-sekolah/>:15 WIBddd

4. Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standar-standar sejauh mana tujuan sekolah itu telah dicapai.

Berdasarkan uraian diatas dapat disintesis bahwa supervisi merupakan kegiatan administrasi yang dirancang secara khusus untuk membantu bawahan dalam menjalankan tugasnya agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik. Indikator meliputi; perencanaan supervisi, pelaksanaan supervisi, dan tindak lanjut dari pelaksanaan supervisi

3. Iklim Organisasi (X2)

a. Pengertian Iklim Organisasi

Istilah iklim organisasi (organizational climate) pertama kali dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an yang menggunakan istilah iklim psikologi (psychological climate), kemudian istilah iklim organisasi dipakai oleh R. Tagiuri dan G. Litwin dalam wirawan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang

secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya³⁴

Kajian tentang iklim organisasi merupakan salah satu kajian yang muncul dalam upaya bagaimana seseorang administrator/manager sekolah mengembangkan pola interaksi sosial sehingga tujuan organisasi tersebut dapat tercapai. Keith Davis mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai

“the human environment within organization’s employees do their work”.

³⁵ Definisi tersebut merujuk pada suasana kerja yang dirasakan oleh seseorang berdasarkan interaksinya ketika ia berhubungan dengan orang lain di lingkungan kerjanya. Secara khusus Alexandra Loukas memberikan pendapatnya mengenai iklim organisasi sebagai berikut: *The feelings and attitudes that are elicited by a school’s environment are referred to as school climate. Although it is difficult to provide a concise definition for school climate, most researches agree that it is a multidimensional construct that includes physical, social, and academic dimensions.*³⁶

Pendapat Alexandra Loukas ini menfokuskan iklim organisasi sekolah sebagai sikap

³⁴G. Litwin dan R. Tagiuri. *Standar Kepala Sekolah/Madrasah* 2007

³⁵Triatna, C., *Perilaku-Organisasi-dalam-Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015) h. 69

³⁶Ibid. h. 70

dan perasaan yang ditimbulkan oleh lingkungan sekolah. Walaupun sulit untuk memberikan definisi yang ringkas mengenai iklim sekolah, kebanyakan peneliti sepakat bahwa iklim suatu bangunan yang multidimensi meliputi dimensi fisik, sosial dan akademik.

Definisi iklim organisasi sekolah yang

lebih operasional dikemukakan

oleh Robert Stringer yaitu: *asset measurable properties of the work environment, based on the collective perception of the people who live and work in the environment and demonstrated to influence their behavior.*³⁷

Artinya iklim organisasi sekolah merupakan seperangkat persepsi orang-orang yang hidup dan bekerja dalam satu lingkungan dan mempengaruhi perilaku mereka. Luthan mengatakan bahwa iklim organisasi adalah keseluruhan "perasaan" yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.³⁸

Menurut Suhar Saputra, mendefinisikan bahwa iklim organisasi merupakan hal yang amat penting bagi keberhasilan suatu organisasi dan iklim suatu organisasi akan sangat berbeda dengan iklim organisasi lainnya, karena hal tersebut berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja masing-

³⁷Litwin & Stringer. "Definisi Iklim Organisasi" *jurnal*

³⁸Sopiah, *Prilaku Organisasi*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset 2008), h. 130

masing organisasi. Iklim organisasi juga merupakan konsep deskriptif yang berdasarkan pada persepsi lingkungan sosial anggota organisasi.³⁹ Sejalan dengan pendapat tersebut Marzuki menjelaskan bahwa iklim kerja disekolah/madrasah adalah: “keadaan sekitar sekolah/madrasah dan suasana yang ‘sunyi dan nyaman’ yang sesuai dan kondusif untuk pembelajaran yang dapat meningkatkan prestasi akademik”⁴⁰.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas maka dapat didefinisikan bahwa iklim organisasi merupakan kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh personal sekolah terhadap lingkungan sekolah, baik yang bersifat sosial, maupun akademik yang kondisi ini dirasakan secara individual.

a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Siagian⁴¹ menjelaskan iklim organisasi sebagai kondisi kerja yang bersifat fisik dan non fisik dari lingkungan kerja yang turut berpengaruh terhadap perilakunya yang menjadi faktor motivasi yang perlu mendapat perhatian setiap pemimpin dalam organisasi. Brief⁴² mengemukakan ada empat faktor yang mendukung iklim sekolah, yaitu lingkungan fisik yang mendukung dan kondusif untuk pembelajaran, lingkungan sosial yang mendorong

³⁹ Suharsaputra, Udar, *Administrasi Pendidikan*. PT. Rafika Aditama, Bandung, 2013, h. 82.

⁴⁰ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada Cetakan ke-2, 2014), h. 45

⁴¹ Siagian, S.P., *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), h. 63.

⁴² Cepi, *Op. Cit.* h. 72

komunikasi dan interaksi, lingkungan *afektif* yang mendorong rasa kepemilikan dan rasa percaya diri, dan lingkungan *akademik* yang mendorong belajar dan pemenuhan diri.

Stringer⁴³ mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Masing-masing faktor ini sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin mengubah iklim suatu organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut. Kelima faktor tersebut adalah:

- a. Lingkungan Eksternal, Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Misalnya, iklim organisasi umum perusahaan asuransi umumnya sama, demikian juga dengan iklim organisasi pemerintah, sekolah dasar, atau perusahaan industri minyak kelapa sawit di Indonesia, mempunyai iklim umum yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.
- b. Strategi Organisasi, Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang

⁴³Stringer, *Op. Cit.*

- diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.
- c. Pengaturan organisasi, Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.
 - d. Kekuatan Sejarah, Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatannya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.
 - e. Kepemimpinan, perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

b. Indikator Iklim Organisasi Sekolah

Litwin dan Stringer⁴⁴ Iklim organisasi disekolah dapat diukur melalui lima indikator yaitu: Tanggung jawab, Identitas, Kehangatan, Dukungan dan Konflik.

- a. Tanggung jawab, adalah perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika Pendidik mendapat suatu pekerjaan, Pendidik yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya.
- b. Identitas adalah perasaan memiliki (sense of belonging) terhadap lembaga dan diterima dalam kelompok
- c. Kehangatan adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.
- d. Dukungan adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.
- e. Konflik, merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak

⁴⁴Stringer, *Op. Cit.*

bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya.

Berdasarkan uraian diatas, yang dimaksud Iklim Organisasi Sekolah adalah kondisi lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung maupun tidak langsung oleh guru dalam melaksanakan tugas di sekolah. Berdasarkan uraian tentang konsep-konsep iklim organisasi sekolah diatas, dapat disintesis bahwa iklim organisasi sekolah antara lain adalah: Tanggungjawab, Identitas, Kehangatan, Dukungan dan Konflik.

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

Adapun hasil penelitian yang relevan dengan penelitian yang peneliti lakukan di SD Negeri Kecamatan Gunung Alip adalah:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Delia Subrayanti⁴⁵ judul penelitian Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap kinerja mengajar pendidik sekolah dasar negeri di kecamatan sukaremi kabupaten cianjur, penelitian ini dilakukan pada tahun 2013 adapun hasil penelitiannya adalah Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja mengajar pendidik adalah melalui peningkatan supervisi akademik kepala sekolah dan iklim organisasi yang kondusif untuk memotivasi Pendidik untuk lebih meningkatkan kinerja mengajarnya.

⁴⁵Delia Subrayanti, *Tesis Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Mengajar Guru Sekolah Dasar Negeri di kecamatan Sukaremi Kabupaten Cianjur*. (Bandung: UPI, Th.2013) h.1-150

2. Suheri Hartien Kurniawati ⁴⁶ Judul penelitian Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja mengajar Pendidik SMA Negeri 1 Kabupaten Suba, dari hasil penelitian tersebut supervisi akademik kepala sekolah dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar Pendidik. Rekomendasi berdasarkan hasil penelitian diantaranya pada pelaksanaan supervisi akademik , kepala sekolah harus lebih memperhatikan aspek tindak lanjut supervisi. Dalam iklim organisasi kepala sekolah harus lebih melakukan pendekatan pribadi kepada Pendidik, agar terjalin keakraban. Sedangkan dalam hal kinerja mengajar Pendidik, Pendidik harus lebih meningkatkan kinerjanya terutama dalam aspek penilaian dan tindak lanjut hasil penilaian peserta didik.
3. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dedi Lazwardi ⁴⁷ yang berjudul “Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah dan Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Pendidik Madrasah Menengah Pertama Di Kecamatan Pasir Sakti Kabupaten Lampung Timur. Dari hasil penelitian diketahui bahwa Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara supervisi kepala madrasah terhadap kinerja Pendidik

⁴⁶Suheri Hartien Kurniawati, *Tesis Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja mengajar Gueu SMA Negeri 1 Kabupaten Suba*. (Bandung: UPI, th. 2013) h. 1-140

⁴⁷Dedi Lazwardi, *Tesis Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah dan Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Madrasah Menengah Pertama Di Kecamatan Pasir Sakti Kabupaten Lampung Timur*, *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, th. 2015, h. 1-150

sebesar 86,2% ini mengandung arti bahwa semakin tinggi persepsi Pendidik mengenai supervisi kepala madrasah, maka semakin baik pula kinerjanya. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja Pendidik sebesar 76% ini mengandung arti bahwa semakin tinggi persepsi Pendidik terhadap kepemimpinan kepala madrasah, maka semakin baik pula kinerjanya. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara supervisi kepala madrasah dan kepemimpinan kepala madrasah secara bersama-sama terhadap kinerja Pendidik sebesar 90,2%. Mengandung arti bahwa semakin tinggi persepsi pendidik mengenai supervisi kepala madrasah dan persepsinya mengenai kepemimpinan kepala madrasah, maka semakin baik pula kinerjanya. Persamaan dan perbedaan pada penelitian ini adalah sama-sama melihat pengaruh supervisi kepala madrasah dan kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja Pendidik, persamaan lainnya yaitu sama-sama dilakukan di SMP.

4. Hasil penelitian Sri Andari⁴⁸ dengan judul Kontribusi Manajemen Supervisi Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Pendidik Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pendidik Sekolah Dasar. Berdasarkan Hasil penelitian tersebut manajemen supervisi kepala sekolah, motivasi kerja dan iklim organisasi secara bersama sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pendidik, yang diindikasikan

⁴⁸ Sri Andari, Tesis Kontribusi Manajemen Supervisi Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan* h. 99

dengan supervisi yang telah direncanakan dengan baik dengan motivasi positif, keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja, iklim organisasi yang dibentuk oleh pimpinan lembaga dan peraturan yang menjiwai kinerja yang dilakukan.

Peneliti mendapatkan banyak kontribusi pemikiran dari peneliti terdahulu, sehingga dapat menjadi tambahan referensi dan wawasan dalam meneliti objek penelitian yang sama. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah dengan tempat dan wilayah yang berbeda dan salah satu variabel yang tidak sama.

C. Kerangka Pikir

1. Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Pendidik

Tinggi rendahnya mutu pendidikan banyak dipengaruhi oleh kualitas proses pembelajaran yang dilakukan oleh Pendidik. Untuk itu peningkatan kemampuan Pendidik dalam mengelola kegiatan pembelajaran di sekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor, Pembina dan atasan langsung. Sebagaimana yang kita pahami bersama bahwa masalah profesi akan selalu ada dan terus berlanjut seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga bimbingan dan pembinaan yang profesional dari kepala madrasah selalu dibutuhkan Pendidik secara berkesinambungan.

Kepala sekolah diharuskan memiliki jiwa serta menguasai standar kerja yang meliputi a. kepala sekolah sebagai pendidik (edikator), b.

Kepala sekolah sebagai manajer, c. Kepala sekolah sebagai administrator, d. Kepala sekolah sebagai supervisor, e. Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin), f. Kepala sekolah sebagai innovator, g. Kepala sekolah sebagai motivator.⁴⁹ Seorang kepala sekolah, selain dituntut untuk memiliki motivasi diri yang kuat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Pemimpin yang mampu mengerjakan tugas pokok dan fungsi melebihi dari apa yang seharusnya dilakukan menurut standar minimal. Berkaitan dengan kinerja peserta didik, sebagaimana telah dikemukakan permasalahan yang ada pada pendidik banyak yang disebabkan hal-hal yang berasal dari luar, baik itu yang menyangkut ekonomi maupun yang lainnya. Dalam hal ini permasalahan ini tidak boleh dibiarkan saja, sebagai pemimpin kepala sekolah harus mampu memberikan pelayan dan supervisi serta solusi agar kinerja pendidik meningkat.

2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pendidik

Iklim yang terbentuk akan sangat mempengaruhi orang-orang maupun non orang yang berada dalam organisasi tersebut. Iklim yang buruk dapat menurunkan kinerja anggota organisasi, hal ini disebabkan komunikasi yang buruk akan menurunkan angka kepuasan kerja yang berimbas pada penurunan kinerja anggota organisasi tersebut. Pendidik menjadi salah satu unsur sumber daya yang sangat menentukan

⁴⁹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 98

keberhasilan dalam pendidikan disekolah, karena pendidik merupakan unsur manusiawi yang sangat dekat dengan peserta didik dalam pendidikan sehari-hari disekolah.

Iklm organisasi diindikasikan sebagai salah satu faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja sekolah. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas - tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu⁵⁰. Selain itu, Mangkunegara mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya⁵¹. Dengan demikian, kinerja guru berarti adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas dalam pembelajaran yang dibebankan kepadanya yang dilihat melalui kegiatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan penilaian pembelajaran, dan tindak lanjut hasil penilaian. Iklm organisasi merupakan kondisi, suasana, kehangatan, kekeluargaan yang dirasakan oleh semua warga sekolah

3. Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Dan Iklm Organisasi Terhadap Kinerja Pendidik Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Dan Iklm Organisasi secara bersama sama mempunyai pengaruh positif terhadap

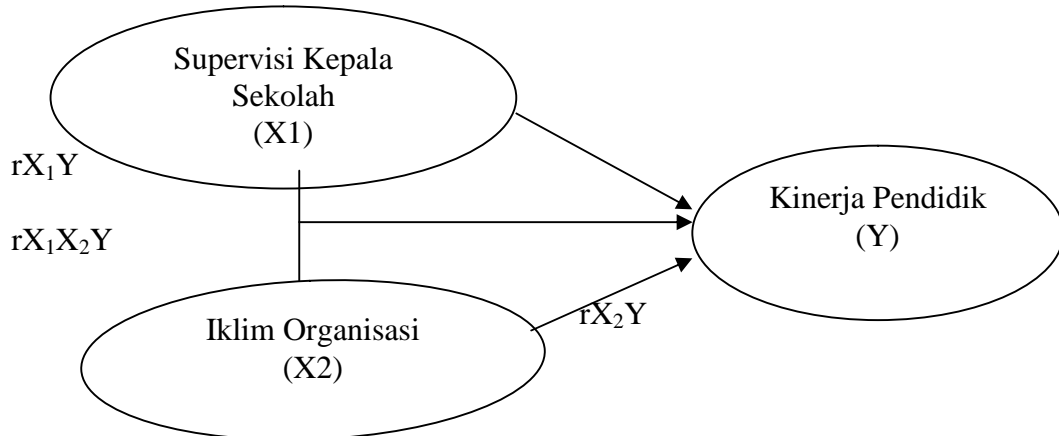
⁵⁰Hasibuan Malayu S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gunung Agung, 1997), h. 82

⁵¹Mangkunegara A.A dan Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), h. 32

Kinerja Pendidik karena dalam lingkungan sekolah atasan atau juga disebut kepala sekolah sangat mempengaruhi kinerja Pendidik dalam pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran di sekolah. Pelaksanaan supervisi yang dilakukan kepala sekolah tentu dikatakan efektif apabila kinerja dewan pendidik atau pendidiknya meningkat begitupula dengan iklim organisasi sekolah karena keduanya sangat mempengaruhi kinerja pendidik sehingga tercipta suasana yang harmonis dan nyaman.

Hubungan ketergantungan antara variabel terikat terhadap variabel bebasnya disajikan pada kerangka pikir dibawah ini:

Gambar 1 : *Diagram Pengaruh variabel Supervisi kepala Sekolah (X1), iklim Organisasi (X2) terhadap kinerja guru (Y)*



Keterangan:

- X1 : Variabel Supervisi Kepala Sekolah
- X2 : Variabel Iklim Organisasi
- Y : Variabel Kinerja Guru

r_{X1Y} : Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Pendidik

r_{X2Y} : Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pendidik

r_{X1X2Y} : Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pendidik.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam tinjauan pustaka, maka hipotesis umum yang peneliti ajukan dalam penelitian ini adalah “ada pengaruh yang signifikan dari persepsi guru atas supervisi kepala sekolah, iklim organisasi terhadap kinerja guru di SD Negeri Kecamatan Gunung Alip.” Bertitik tolak dari hipotesis umum di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis kerja sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru.
2. Terdapat pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru.
3. Terdapat pengaruh supervisi kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru.