

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja dalam bahasa Inggris dikenal dengan kata *performance* yang berarti perbuatan, pekerjaan atau pertunjukan.¹ Maka kinerja adalah perbuatan seseorang dalam mengemban tugas dan wewenang yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya yang disertai dengan kemampuan dan keahlian profesi.

Sedangkan guru adalah “seorang yang mempunyai gagasan yang harus diwujudkan untuk kepentingan anak didik, sehingga menunjang hubungan sebaik-baiknya dengan anak didik, sehingga menjunjung tinggi, mengembangkan dan menerapkan keutamaan yang menyangkut agama, kebudayaan, dan keilmuan”.² Guru merupakan orang yang bekerja pada bidang pendidikan dan pengajaran yang ikut bertanggung jawab dalam membantu anak-anak mencapai kedewasaan masing-masing sesuai dengan potensi dirinya.³

Supardi mengatakan “kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab

¹ S. Wojowasito dan Poerwadarminta, 2011. *Kamus Lengkap: Inggris –Indonesia, Indonesia – Inggris*, Bandung : Hasta, hlm. 144

² Syafruddin Nurdin, dan Basyiruddin Usman, 2003. *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Jakarta: Ciputat Press, hlm. 8

³ Hadari Nawawi, 2000. *Organisasi Sekolah Dan Pengelolaan Kelas Sebagai Lembaga Pendidikan*, Jakarta; Gunung Agung, hlm. 123

sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.⁴ Kinerja lebih sering disebut dengan prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan hasil (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi. Suprihanto dalam Supardi mengatakan kinerja mengandung makna hasil kerja, kemampuan, prestasi atau dorongan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.⁵ Rachmawati dan Daryanto berpendapat kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan.⁶ Kinerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor salah satunya adalah motif individu sebagaimana pendapat Mowday et al bahwa bahwa “kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh motif-motif individu dalam berinteraksi dengan lingkungannya faktor-faktor internal diantaranya adalah motif-motif individu.⁷

Beberapa penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja guru adalah sikap profesionalisme dari seorang guru dalam mengemban tugas dan wewenang yang menjadi kewajiban dan tanggungjawabnya dalam membantu mewujudkan kepentingan anak didik

⁴ Supardi. 2014. *Kinerja Guru*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, hlm. 45

⁵ Supardi. 2014. *Kinerja Guru*. hlm. 45

⁶ Daryanto. 2015. *Pengelolaan Budaya dan Iklim Sekolah*. Jogjakarta: Gava Media, hlm.

⁷ Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. 2013. *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press, hlm. 12

dalam merubah watak dan karakteristik anak melalui proses belajar mengajar.

b. Indikator Kinerja Guru

Kinerja guru dalam proses pembelajaran adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik,⁸ yang meliputi: penyusunan rencana pembelajaran, pelaksanaan interaksi belajar mengajar, penilaian prestasi belajar peserta didik.

1) Penyusunan Rencana Pembelajaran

Seorang guru diharuskan memiliki kemampuan dalam merencanakan pengajaran. Sebelum mengajar hendaknya merencanakan program pengajaran, membuat persiapan mengajar yang akan disampaikan, karena dengan perencanaan dan persiapan yang tepat dan baik maka tujuan pengajaran akan lebih terarah dan berhasil.⁹ Dengan persiapan, guru bisa melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan baik lebih terarah dan proses pengajaran lebih efektif dan efisien.

2) Pelaksanaan Interaksi Belajar Mengajar

Dalam pelaksanaan interaksi belajar mengajar meliputi membuka pelajaran, menyajikan materi, menggunakan metode / media, menggunakan alat peraga, menggunakan bahasan yang komunikatif, memotivasi siswa, mengorganisasi kegiatan, berinteraksi

⁸ Undang-undang No. 14/2005, *Tentang Guru dan Dosen*, hlm. 48.

⁹ Suryosubroto, 2010. *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, Jakarta : Rineka Cipta, hlm.

dengan siswa secara komunikatif, menyimpulkan pembelajaran, memberikan umpan balik, melaksanakan penilaian, menggunakan waktu.¹⁰

3) Penilaian Prestasi Belajar Peserta Didik

Untuk dapat menentukan tercapai tidaknya tujuan pendidikan dan pengajaran perlu dilakukan usaha dan tindakan atau kegiatan untuk menilai penilaian hasil belajar bertujuan untuk melihat kemajuan belajar peserta didik dalam hal penguasaan materi pengajaran yang telah dipelajari tujuan yang ditetapkan.¹¹

Menurut Permendiknas nomor 17 tahun 2007 kompetensi pedagogik guru mata pelajaran terdiri atas 37 buah kompetensi yang dirangkum dalam 10 kompetensi inti yaitu:

- 1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, cultural, emosional dan intelektual.
- 2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- 3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran.
- 4) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
- 6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- 7) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- 8) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
- 9) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.

¹⁰ Abdul Majid, 2006. *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, Bandung : Remaja Rosdakarya, hlm. 7.

¹¹ Suryosubroto, 2010. *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, Jakarta : Rineka Cipta hlm. 53.

10) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.¹²

Ada beberapa indikator kinerja guru dalam meningkatkan kemampuan dalam proses belajar-mengajar. Indikator kinerja tersebut adalah:

- 1) Kemampuan merencanakan belajar mengajar
Kemampuan ini meliputi menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan, menyesuaikan analisa materi pelajaran, menyusun program semester dan menyusun program atau pembelajaran.
- 2) Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar
Kemampuan ini meliputi tahap pra intruksional, tahap intruksional, tahap evaluasi dan tidak lanjut.
- 3) Kemampuan mengevaluasi
Kemampuan ini meliputi evaluasi normatif, evaluasi formatif, laporan hasil evaluasi, dan pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.¹³

Kinerja guru menurut *Competency Based Teachers Education (CBTE)* dalam Buchari menyatakan bahwa dimensi kinerja guru pada aspek kompetensi meliputi:

- 1) Menguasai bahan yang akan diajarkan
- 2) Mengelola program belajar mengajar
- 3) Mengelola kelas
- 4) Menggunakan media/sumber belajar
- 5) Menguasai landasan- landasan kependidikan
- 6) Mengelola interaksi belajar mengajar
- 7) Menilai prestasi siswa
- 8) Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan
- 9) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah
- 10) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian.¹⁴

¹² Mulyasa .2006. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Inovatif*, Bandung:PT. Remaja Rosdakarya, .hlm.73.

¹³ Moh. Uzer Usman. 2015. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,

¹⁴ Buchari Alma. 2014. *Guru Profesional Menguasai Metode dan Terampil Mengajar*. Bandung. Alfabeta, hlm. 13

Teori-teori di atas disimpulkan bahwa kinerja yang dijadikan indikator kinerja guru dalam penelitian ini adalah: a) kemampuan merencanakan belajar mengajar, kemampuan ini meliputi menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan, menyesuaikan analisa materi pelajaran, menyusun program semester dan menyusun program atau pembelajaran b) kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Kemampuan ini meliputi tahap pra intruksional, tahap intruksional, tahap evaluasi dan tidak lanjut, c) kemampuan mengevaluasi. Kemampuan ini meliputi evaluasi normatif, evaluasi formatif, laporan hasil evaluasi, dan pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.

c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Cambel (dalam Burhanudin), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah:¹⁵

- 1) Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, (skil), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang memberikan manajer dan Team Leader.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakkan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

¹⁵ Burhanudin, 2012. Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan. Bumi aksara, Jakarta, hal. 2.

Menurut Mathis dan Jackson, ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu:¹⁶

1) Kemampuan.

Kemampuan pada dasarnya merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

2) Motivasi.

Motivasi kerja merupakan dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai/ guru membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya.

3) Dukungan yang diterima.

Perasaan positif, menyukai, kepercayaan, dan perhatian dari orang lain yaitu orang yang berarti dalam kehidupan individu yang bersangkutan, pengakuan, kepercayaan seseorang dan bantuan langsung dalam bentuk tertentu.

¹⁶ R.L. Mathis & J.H. Jackson, 2011. Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia, Terjemahan Dian Angelia, Salemba Empat, Jakarta, hal. 68.

4) Keberadaan pekerjaan yang dilakukan.

Dalam hal ini terkait dengan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan, yaitu kesanggupan seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil risiko untuk keputusan yang dibuat atau yang dilakukan.

5) Hubungan dengan organisasi.

Dalam hal ini terkait dengan sejauh mana tekad dan kesanggupan seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

Menurut Mulyasa, faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, yaitu:¹⁷

1) Dorongan untuk bekerja.

Bilamana seorang guru merasa bahwa minat atau perhatiannya sesuai dengan jenis dan sifat pekerjaan yang dilakukan maka guru tersebut akan memiliki dorongan untuk kerja yang tinggi.

2) Tanggung jawab terhadap tugas.

Seseorang yang bertanggung jawab selalu memberikan yang terbaik dari apa yang dikerjakannya. Bekerja dengan penuh tanggung jawab berarti memperhatikan hal-hal yang kecil yang dapat membuat perbedaan dari hasil yang dikerjakan. Guru memiliki tugas dan

¹⁷ E.Mulyasa, 2007. Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru, Remaja Rosdakarya, Bandung,,hal. 227.

tanggung jawab dalam meningkatkan pendidikan di sekolah. Guru dapat berperan serta dalam melaksanakan kegiatan disekolah. Karena dengan adanya peran serta dari guru maka kegiatan sekolah dapat berjalan dengan lancar.

3) Minat terhadap tugas.

Minat merupakan rasa ketertarikan seorang guru untuk melakukan suatu hal yang diikuti oleh rasa senang sehingga akan menghasilkan kepuasan terhadap hasil yang dicapai. Semakin tinggi minat yang dimiliki seorang guru dalam menjalankan tugas, semakin tinggi pula hasil yang dicapainya. Minat terhadap tugas merupakan rangkaian yang ada pada setiap guru dan minat itu hampir bisa dipastikan sebagai suatu kebutuhan.

4) Penghargaan terhadap tugas.

Agar seorang guru dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, penuh semangat dan disiplin yang tinggi sesuai tuntutan kerja, maka perlu diberikan berbagai dukungan penghargaan, terutama penghargaan yang dapat menunjang dan mempermudah dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Bentuk dan jenis penghargaan yang perlu diberikan, antara lain peningkatan kesejahteraan, khususnya penyediaan kebutuhan fisik (sandang, pangan, dan papan); peningkatan profesionalisme; peningkatan kualitas keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa; memberikan perlindungan hukum dan rasa aman; peningkatan jenjang karir yang jelas; pemberian

kebebasan dalam pengembangan karier dan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya; pemberian kemudahan dalam menjalankan tugas.

5) Peluang untuk berkembang.

Hal ini terkait dengan keberanian guru untuk bertindak sebagai pengembang program, untuk memasukkan bahan-bahan yang bersumber dari kehidupan sosial budaya di lingkungan sekolah dimana mereka berada. Hal ini dapat dilakukan apabila tercipta harmonisasi nilai orientasi pada tujuan dengan nilai orientasi pada proses belajar. Oleh karena itu pembinaan profesionalisme guru perlu dilakukan secara kontinyu dan berkesinambungan, disamping itu penghargaan terhadap kinerja guru harus diimbangi dengan pengembangan kesejahteraan guru.

6) Perhatian dari kepala sekolah.

Kemampuan manajerial kepala sekolah akan mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja guru. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan suatu pola kerjasama antara manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja (kelembagaan). Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari perhatian kepala sekolah terhadap warga sekolah agar tujuan pendidikan yang telah digariskan dapat tercapai.

7) Hubungan interpersonal dengan sesama guru.

seorang guru memang harus memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik dan dalam hal ini kemampuan komunikasi interpersonal

perlu dimiliki oleh seorang guru karena ini adalah faktor utama yang berdampak pada keaktifan peserta didik dalam mengikuti proses belajar mengajar.

8) MGMP dan KKG.

Kegiatan MGMP dan KKG, sebagai organisasi atau forum musyawarah guru mata pelajaran, yang dilaksanakan setiap bulan sekali dimana guru mata pelajaran aktif dalam kegiatan bersama, mempunyai network lokal, nasional dan internasional yang kuat. Mempunyai metode implementasi ide yang efektif, mengembangkan citra guru, mengembangkan kurikulum yang sesuai dengan tuntutan zaman. Dalam kegiatan MGMP dan KKG, guru diharapkan mampu mengekspresikan pemikirannya, guru mempunyai kepribadian proaktif untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengajar dan berkreasi dengan siswa.

9) Kelompok diskusi terbimbing.

Dalam kelompok diskusi terbimbing akan terlihat adanya proses interaksi antara dua atau lebih individu yang terlibat saling tukar menukar pengalaman, maupun informasi, untuk memecahkan suatu masalah. Dalam kelompok diskusi terbimbing ini diharapkan dapat mempertinggi partisipasi guru secara individual dan mengembangkan rasa sosial antar sesama guru.

10) Layanan perpustakaan.

Perpustakaan berfungsi sebagai salah satu faktor yang mempercepat akselerasi transfer ilmu pengetahuan, oleh karena itu perpustakaan merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam sistem pendidikan suatu lembaga. Selain itu juga perpustakaan berfungsi sebagai sumber informasi, dan merupakan penunjang yang penting artinya bagi suatu riset ilmiah, sebagai bahan acuan atau referensi. Layanan di perpustakaan idealnya dapat lebih memikat, bersahabat, cepat, dan akurat, ini berarti orientasi pelayanan perpustakaan harus didasarkan pada kebutuhan pengguna, antisipasi perkembangan teknologi informasi dan pelayanan yang ramah, dengan kata lain menempatkan pengguna sebagai salah satu faktor penting yang mempengaruhi kebijakan pada suatu perpustakaan, kesan kaku pelayanan di perpustakaan harus dieliminir sehingga perpustakaan berkesan lebih manusiawi.

Menurut Surya, bahwa faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru.¹⁸ Kepuasan ini dilaterebelakangi oleh faktor-faktor:

1) Imbalan jasa.

Imbalan jasa merupakan balas jasa kepada seorang pegawai karena yang bersangkutan telah memberi bantuan atau sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemberian imbalan harus memenuhi

¹⁸ Mohamad Surya, 2014. Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran, Pustaka Banyu Quraisy, Bandung, , hal. 10.

kriteria: memberikan rasa nyaman (secure) sehingga memenuhi kebutuhan dasar karyawan, seimbang (balanced) dalam arti pemberian imbalan merupakan bagian dari penghargaan total termasuk di dalamnya tunjangan dan promosi

2) Rasa aman.

Rasa aman berhubungan dengan jaminan keamanan, stabilitas, perlindungan, struktur, keteraturan, situasi yang bisa diperkirakan, bebas dari rasa takut, cemas dan sebagainya.

3) Hubungan antar pribadi.

Hubungan antar pribadi guru dapat berbentuk bertanya kepada guru berpengalaman, sehingga pengetahuan guru menjadi bertambah dan hasil kerjanya meningkat. Dalam hal ini, dibutuhkan komunikasi, yaitu proses penyampaian informasi. Komunikasi dapat dikatakan berhasil apabila ada pentransperan dan pemahaman makna dari satu orang ke orang lain. Apabila guru mempunyai keterampilan berkomunikasi maka kinerja guru juga akan meningkat.

4) Kondisi lingkungan kerja.

Suasana lingkungan kerja adalah kondisi atau keadaan dalam lingkungan kerja, baik dalam arti fisik maupun psikis yang mempengaruhi suasana hati orang yang bekerja, yang mencakup fasilitas kerja tata ruang, kenyamanan, hubungan dengan teman sejawat dan kebebasan berkreasi. Lingkungan kerja secara tidak langsung berperan dalam pencapaian kinerja guru, karena lingkungan

kerja mempengaruhi guru dalam melaksanakan tugas, kondisi, dan hasil kerjanya.

5) Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.

Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri guru dapat dilaksanakan melalui pelaksanaan program pengembangan keprofesionalan berkelanjutan. Pelaksanaan program pengembangan keprofesionalan berkelanjutan ini diharapkan dapat meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan masa depan yang berkaitan dengan profesi sebagai guru. Kegiatan pengembangan keprofesionalan berkelanjutan dikembangkan atas dasar profil kinerja guru sebagai perwujudan hasil penilaian kinerja guru dan didukung dengan hasil evaluasi diri.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan di atas, faktor-faktor yang menentukan tingkat kinerja guru dapat disimpulkan antara lain tingkat kesejahteraan (reward system), lingkungan atau iklim kerja guru, desain karir dan jabatan guru, kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri, motivasi atau semangat kerja, pengetahuan, keterampilan, dan karakter pribadi guru.

2. Iklim Kerja

a. Pengertian Iklim Kerja

Daryanto mengemukakan “iklim sebagai hubungan antara personal, sosial dan faktor kultural yang mempengaruhi perilaku individu dan

kelompok dalam lingkungan sekolah.¹⁹ Triatna menyatakan iklim sekolah adalah kondisi yang dirasakan oleh personel sekolah terhadap lingkungan sekolah, baik lingkungan fisik, sosial, maupun akademik yang dirasakan secara individual.²⁰ Supardi menjelaskan iklim kerja sekolah merupakan suasana yang terdapat di dalam suatu sekolah.²¹ Selanjutnya Marzuki dalam Supardi menjelaskan iklim kerja di sekolah/madrasah adalah keadaan/suasana sekitar sekolah/madrasah yang sunyi serta nyaman dan kondusif untuk pembelajaran yang dapat meningkatkan prestasi akademik. Iklim kerja di sekolah ini menggambarkan keadaan warga sekolah yang riang dan mesra ataupun adanya kepedulian antara satu sama lainnya.²² Rachmawati dan Daryanto menambahkan, iklim kerja adalah hubungan timbal balik antara faktor pribadi, sosial dan budaya yang mempengaruhi sikap individu dan kelompok dalam lingkungan sekolah yang tercermin dari suasana hubungan kerjasama yang harmonis dan kondusif antara kepala sekolah dengan guru ataupun guru dengan guru atau pegawai sekolah.²³

Menurut Agustini iklim kerja didefinisikan sebagai suasana psikologis yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi,

¹⁹ Daryanto. 2015. *Pengelolaan Budaya dan Iklim Sekolah*. Jogjakarta: Gava Media, hlm. 10

²⁰ Cepi Triatna. 2015. *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 69

²¹ Supardi. 2014. *Kinerja Guru*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, hlm. 138

²² Daryanto. 2015. *Pengelolaan Budaya dan Iklim Sekolah...*, hlm. 121

²³ Rachmawati, Tutik dan Daryanto. 2013. *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*. Jogjakarta: Gava Media, hlm. 43

terbentuk sebagai hasil tindakan organisasi dan interaksi diantaranya anggota organisasi.²⁴ Iklim kerja merupakan suatu kondisi atau keadaan suasana kerja yang berada di instansi dirasa nyaman, tenang, dan bebas dalam melakukan pekerjaan tanpa adanya rasa takut. Iklim kerja yang menyenangkan akan tercipta, apabila hubungan antar manusia berkembang dengan harmonis. Keadaan iklim yang harmonis ini sangat mendukung terhadap prestasi kerja pegawai.²⁵ Dalam perspektif Islam bahwa iklim kerja dipengaruhi oleh jiwa *an-nafs*, di dalam jiwa yang tenang akan menciptakan pola iklim kerja yang tenang.²⁶

Berdasarkan hal di atas, maka yang dimaksud iklim kerja adalah suasana yang terjalin baik antara sesama rekan kerja. Iklim kerja dalam hal ini adalah iklim yang berkaitan dengan iklim kerja di sekolah, yaitu berkaitan dengan interaksi bersama kepala sekolah, siswa, dan rekan sesama guru. Iklim kerja sekolah menggambarkan keadaan warga sekolah tersebut dalam keadaan riang dan mesra ataupun kepedulian antara satu sama lainnya. Hubungan mesra pada iklim kerja sekolah terjadi karena disebabkan terdapat hubungan yang baik di antara kepala sekolah, guru, dan antara guru dan peserta didik. Dengan demikian iklim kerja yang kondusif dengan menciptakan hubungan yang baik antara kepala sekolah,

²⁴ Fauzia Agustini. 2011. *Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Medan: Unimed, hlm. 23

²⁵ Admino Raharjo, 2018. *Definisi Iklim Sekolah*, (online) (<http://www.net-asia.net>, diakses, 6 Januari 2018).

²⁶ Ibn Sina, 2009, *Ahwal an-Nafs: Risalah fi Nafs wa Baqa'iha wa Ma'adiha* (terj.) Psikologi Ibn Sina, Bandung, Pustaka Hidayah, hlm. 12

guru, dan diantara guru dan peserta didik merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja guru.

b. Indikator Iklim Kerja

Iklim kerja yang positif di sekolah tercipta bila terjalinnya hubungan yang baik dan harmonis antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan pegawai ataupun guru dengan peserta didik. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Steers dalam Rachmawati dan Daryanto faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerjasama di sekolah. adapun iklim kerja tersebut yaitu: (a) struktur tugas; (b) imbalan dan hukuman yang diberikan; (c) sentralisasi keputusan; (d) tekanan pada prestasi; (e) tekanan pada latihan dan pengembangan; (f) keamanan dan resiko pelaksanaan tugas; (g) keterbukaan dan ketutupan individu; (h) status dalam organisasi; (i) pengakuan dan umpan balik; (j) kompetensi dan fleksibilitas dalam hubungan pencapaian tujuan organisasi secara fleksibel dan kreatif.²⁷

Iklim kerja bersumber dari iklim organisasi yang terbentuk dari persepsi karyawan terhadap kejelasan organisasi, kemudian Stringer menyebutkan bahwa karakteristik atau dimensi iklim kerja dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Ia juga mengatakan enam dimensi yang diperlukan, yaitu:

- 1) Struktur, struktur merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai

²⁷ Rachmawati, Tutik dan Daryanto. 2013. *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*. Jogjakarta: Gava Media, hlm. 44

peran dan tanggungjawab mereka. Meliputi posisi karyawan dalam perusahaan.

- 2) Standar-standar, mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Meliputi kondisi kerja yang dialami karyawan dalam perusahaan.
- 3) Tanggungjawab, merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “pimpinan diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Meliputi kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 4) Pengakuan, perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Meliputi imbalan atau upah yang terima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan.
- 5) Dukungan, merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Meliputi hubungan dengan rekan kerja yang lain.
- 6) Komitmen, merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.²⁸

Menurut model Pines, iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi sebagai berikut :

²⁸ Wanti Simanjuntak, 2015, seorang Widyaiswara dari Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK) bidang Bangunan dan Listrik. *Menciptakan Iklim Kerja yang Kondusif*. <https://www.kompasiana.com/wantisimanjuntak>, hlm. 135

- 1) Dimensi psikologikal, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri dan kurang inovasi. Beban kerja yang diberikan pada karyawan sesuai dengan kemampuan dan peran kerjanya.
- 2) Dimensi struktural, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik. Kondisi structural merupakan kondisi yang dirasakan oleh karyawan tentang lingkungan kerja.
- 3) Dimensi sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia (dukungan dan imbalan). Dimensi sosial dirasakan dengan adanya semangat kerjasamakelompok dan kerjasama manajer dan karyawan.
- 4) Dimensi birokratik, yaitu meliputi Undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan. Dimensi ini mengukur kondisi yang dirasakan oleh karyawan tentang kejelasan tugas dan batasan wewenang, hak dan kewajiban yang dilaksanakan terkait dengan tugas.²⁹

Iklm kerja adalah suasana yang dirasakan oleh seluruh anggota sekolah di sekolah. Menurut Supardi iklim kerja meliputi:

²⁹Wanti Simanjuntak, 2015 seorang Widyaiswara dari Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK) bidang Bangunan dan Listrik *Menciptakan Iklim Kerja yang Kondusif*.<https://www.kompasiana.com/wantisimanjuntak>),.hlm. 136

- 1) Dimensi guru merasa nyaman; Adapun indikator dari dimensi guru merasa nyaman meliputi: 1) hubungan baik guru dengan peserta didik; 2) tanggung jawab; 3) tingkat kehadiran; dan 4) keyakinan.
- 2) Dimensi guru merasa tidak tertekan dan memberikan perhatian kepada kemajuan peserta didik; Indikator dimensi guru merasa tidak tertekan dan memberikan perhatian kepada kemajuan peserta didik meliputi: 1) komunikasi guru dengan peserta didik dan kepala sekolah; 2) perhatian guru terhadap pencapaian akademik peserta didik; 3) pemberian motivasi kepada peserta didik; 4) hubungan guru dengan orang tua peserta didik; 5) perlakuan terhadap peserta didik; dan 6) kemauan memajukan peserta didik.
- 3) Dimensi kepala sekolah memiliki keyakinan akan kinerjanya dan memiliki kepedulian; Dimensi kepala sekolah memiliki keyakinan akan kinerjanya dan memiliki kepedulian indikatornya meliputi: 1) pengenalan terhadap guru; 2) keyakinan akan kemampuan guru dan peserta didik; 3) kerja sama menyelesaikan masalah; 4) kerja sama dalam pengambilan keputusan; 5) wawasan; 6) perhatian terhadap guru dan peserta didik; serta 7) kerja sama dalam memajukan sekolah.
- 4) Serta dimensi peserta didik merasa nyaman dalam belajar dengan sungguh-sungguh: kemudian dimensi peserta didik merasa nyaman dalam belajar dengan sungguh-sungguh indikatornya meliputi: 1) kenyamanan sekitar sekolah; 2) motivasi belajar; 3) pemeliharaan harta benda sekolah; 4) keinginan berjumpa guru untuk mendapatkan nasihat

atau bantuan; 5) tingkat kehadiran; 6) disiplin; 7) kebersihan; dan 8) penegakan keadilan.³⁰

Indikator pada variabel iklim kerja dalam penelitian ini adalah 1) guru merasa nyaman berpuas hati dan memiliki kenyamanan, suasana kerja, 2) kepala sekolah memiliki keyakinan akan kinerja guru, 3) peserta didik merasa nyaman dalam belajar di sekolah.

c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Iklim Kerja

Menurut Sugiono iklim kerja memiliki beberapa indikator yaitu sebagai berikut:³¹

1) Menaruh kepercayaan dan terbuka

Suasana terbuka dan saling percaya pada informasi yang tersedia diperusahaan tersebut diperoleh dengan mudah oleh karyawan serta menerima pendapat antar karyawan yang diharapkan mampu memberikan kebaikan dalam bekerja.

2) Simpatik dan memberikan dukungan

Suasana dimana karyawan menunjukkan rasa simpatiknya dan memberi dukungan dengan cara mengharagai setiap hasil kerja sesama rekan kerja, dan bila ditemukan ada kekurangan atau kesalahan dalam pekerjaan, saling memberitahu dan saling memberi dukungan dalam melakukan pekerjaannya serta diharapkan mendapatkan hasil yang baik.

³⁰ Supardi. 2014. *Kinerja Guru.*, hlm. 25-26

³¹ Sugiono ,2008. *Iklim Kerja Yang Kondusif dan Kompetitif.* Bandung:Alfabeta,hlm.162.

3) Jujur dan menghargai

Mencintai suasana jujur dalam bekerja sehingga tidak ada pihak yang merasa dirugikan dalam perusahaan dan mampu memberikan hasil yang baik serta menghargai setiap hasil kerja sesama rekan didalam perusahaan.

4) Kejelasan Tujuan

Suasana didalam kegiatan bekerja dilakukan sesuai dengan tujuan yang dicapai melalui pengerahan-pengarahan yang diberikan agar pekerjaan yang akan dilakukan berjalan dengan baik.

5) Pekerjaan yang beresiko

Dalam melakukan pekerjaan baik yang beresiko atau tidak beresiko, perusahaan memberikan pandangan pada bawahan bahwa perusahaan bertanggungjawab dalam sistem keamanan bagi pekerjaan yang tidak beresiko bahkan beresiko tinggi sekalipun dengan harapan pekerja menghargai perusahaan dan perusahaan menghargai setiap usaha yang dilakukan bawahan dalam melakukan semua pekerjaan yang telah dibebankan padanya.

6) Pertumbuhan Kepribadian

Tanggungjawab yang besar dalam melakukan pekerjaan sangatlah berpengaruh terhadap pertumbuhan kepribadian yang dapat memajukan perusahaan dan juga kedewasaan dan pola pikir karyawan.

7) Otonomi dan Fleksibilitas

Otonomi dan fleksibilitas yaitu melibatkan sedikit campur tangan dari sentral atau pusat yang berarti leluasa dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan pengarahan oleh atasan tanpa ada tekanan dari pihak manapun.

Iklm kerja yang kondusif penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota, selanjutnya Robert Stringer dalam Devianti mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya suatu iklim kerja:

- 1) Lingkungan Eksternal, ketidak tentuan ekonomi dan pasar pengaruh pada iklim
- 2) Strategi Organisasi, kinerja suatu organisasi bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh anggota untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi (motivasi) 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
- 3) Praktik Kepemimpinan, perilaku pemimpin mempengaruhi iklim kerja yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

- 4) Pengaturan Organisasi, pengaturan organisasi memiliki pengaruh paling kuat terhadap iklim kerja.
- 5) Sejarah Organisasi, semakin tua usia organisasi, semakin kuat pengaruh sejarahnya.³²

3. Supervisi Kepala Madrasah

a. Pengertian Supervisi Akademik Kepala Madrasah

Purwanto mengemukakan bahwa supervisi adalah suatu aktivitas yang menentukan kondisi-kondisi yang esensial, yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.³³ Supervisi merupakan segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan, yang berupa dorongan, bimbingan, dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaruan-pembaruan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran dan metode-metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran, dan sebagainya.

Pendapat lain menurut Gorge Darvis mengartikan supervisi sebagai berikut:

Supervision of instruction is the effort to stimulate, coordinate, and guide the continued growth of the teachers in a school, both

³² Yulinda Agnes Devianti (1301406501) Program Studi Bimbingan dan Konseling, Fakultas Ilmu Pendidikan, Pengaruh Motivasi dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Konselor, (Skripsi, Universitas Negeri Semarang, 2013), h. 27

³³ Ngalim Purwanto. 2015. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hlm. 76

*individually and collectively, in better understanding and more effective performance at all the functions of instruction so that they may be better able to stimulate and guide the continued growth of every pupil toward the richest and most intelligent participation in modern democratic society.*³⁴

Supervisi kepala sekolah adalah usaha kepala sekolah untuk menstimulasi dan membimbing guru-guru agar lebih efektif dalam mengajar, yang berupa perbaikan dalam hal belajar dan mengajar.

Mulyasa mengungkapkan bahwa peran kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya.³⁵ Wahyudi menerangkan bahwa supervisi kepala sekolah merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru agar dapat menggunakan pengetahuan dan keterampilannya dalam proses belajar mengajar.³⁶

Edgar Schein menjelaskan bahwa suatu organisasi dapat memecahkan suatu masalah yang external dan diintegrasikan secara internal, serta diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang dianggap benar dampak dari hasil identifikasi dalam supervisi, ini lah kenapa supervisi menjadi penting dalam suatu organisasi.³⁷

³⁴ Darvis Gorge. 2000. *Human Relation at Work*, Mc. Graw Hill Book, co.Inc. Kogakhuso Co. Ltd. Tokyo, hlm. 21

³⁵ Mulyasa, 2014. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS & KBK*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya, hlm. 45

³⁶ Wahyudi. 2019. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: CV. Alfabeta, hlm. 97

³⁷ Schein, 2010, *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition. Jos sey Bass Publisher. San Fransisco, terj Tito Raditia. hlm. 33

Beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi akademik kepala madrasah adalah proses pemberian bantuan yang dilakukan kepala sekolah secara berkelanjutan kepada guru agar dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan lebih baik.

b. Indikator Supervisi Kepala Madrasah

Keputusan Menteri pendidikan Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2007 bahwa fungsi 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, 3) menindaklanjuti hasil-hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Ketiga kompetensi tersebut dapat dijelaskan berikut:

1) Perencanaan

Supervisor yang akan melaksanakan supervisi akademik sebaiknya menentukan tujuan, sasaran dan rencana supervisi akademik dengan baik. Perencanaan tersebut dibuat agar supervisi yang akan dilakukan oleh supervisor dapat berjalan dengan baik dan bisa tepat sasaran yang diharapkan. Ruang lingkup perencanaan supervisi akademik meliputi:

- a) Penyusunan dokumen
- b) Perencanaan pemantauan serangkaian kegiatan
- c) Membantu guru mengembangkan kemampuannya
- d) Mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.³⁸

2) Pelaksanaan

³⁸ Daryanto. 2015. *Pengelolaan Budaya dan Iklim Sekolah* hlm. 198

Kepala sekolah dalam kedudukannya sebagai supervisor bertugas membimbing para guru dalam menentukan bahan pelajaran yang dapat meningkatkan potensi siswa, memilih metode yang akan digunakan dalam proses belajar-mengajar, menyelenggarakan rapat dewan guru dan mengadakan kunjungan antar kelas, selain itu mengadakan penilaian cara dan metode yang digunakan oleh guru.³⁹

Squires menyatakan bahwa kepala sekolah adalah salah seorang yang terpenting dalam sekolah, dalam memimpin dan menetapkan suasana sekolah. Kepala sekolah memberi pengawasan yang diperlukan dalam mendukung peningkatan profesionalisme semua tenaga pendidikan.⁴⁰

Purwanto mengungkapkan bahwa supervisi dapat dilaksanakan dengan berbagai cara, dengan tujuan agar apa yang diharapkan tercapai. Secara garis besar, cara atau teknik supervisi adalah: 1) kunjungan kelas, 2) Pemberian semangat kerja guru, 3) rapat-rapat pembinaan, 4) pemahaman tentang kurikulum, 5) pengembangan metode pengajaran, 6) pengembangan bahan ajar, 7) potensi pembelajaran, 8) evaluasi pendidikan, 9) kegiatan diluar mengajar.⁴¹

Secara umum, kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor adalah:

- 1) Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya

³⁹ Burhanudin, 2013. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia, hlm. 125

⁴⁰ Squires, 2011. *Effective Schools and Classrooms: A Research-Based Perspective*. Association for Supervision and Curriculum Development, 225 North Washington Street, Alexandria, VA, hlm. 85

⁴¹ Ngilim Purwanto. 2015. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. hlm. 120

- 2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar
- 3) Menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku
- 4) Membina kerja sama yang baik dan harmonis diantara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya
- 5) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain mengadakan diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.⁴²

Peran kepala sekolah sebagai supervisor merupakan aplikasi dari tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh kepala sekolah.

Adapun tugas dan tanggung jawab yang dilakukan kepala sekolah yang dikemukakan oleh Sahertian adalah:

- a) Membantu guru dalam persiapan mengajar
 - b) Membantu guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar
 - c) Membantu guru dalam menggunakan berbagai sumber dan media belajar
 - d) Membantu guru dalam menerapkan metode dan teknik mengajar
 - e) Membantu guru dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran
 - f) Membantu guru dalam melakukan analisis hasil belajar
 - g) Membantu guru dalam menganalisis kesulitan belajar siswa.⁴³
- 3) Tindak Lanjut Hasil Supervisi

Hasil supervisi perlu ditindak lanjuti agar memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan profesionalisme guru. Dampak nyata ini diharapkan dapat dirasakan masyarakat maupun *stakeholders*. Tindak lanjut tersebut berupa penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru

119 ⁴² Herabudin. 2013. *Adminisrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, hlm.

⁴³ Sahertian, 2014. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 130.

yang telah memenuhi standar, teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar dan guru diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan/penataran lebih lanjut. Adapun bentuk tindak lanjut supervisi akademik dapat dilakukan melalui kegiatan pembinaan baik pembinaan langsung maupun tak langsung sebagai berikut:

1) Pembinaan Langsung

Pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya khusus, yang perlu perbaikan dengan segera dari hasil analisis supervisi. Menurut Sahertian pembinaan dengan pendekatan langsung berarti supervisor memberikan arahan langsung.⁴⁴ Dengan demikian pengaruh supervisor lebih dominan. Kegiatan pembinaan langsung yang dilakukan setelah kepala sekolah selesai melakukan observasi pembelajaran adalah pertemuan pasca observasi. Pada pertemuan ini kepala sekolah memberi balikan untuk membantu mengembangkan perilaku guru dalam melaksanakan proses pembelajaran.

2) Pembinaan Tidak Langsung

Pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya umum yang perlu perbaikan dan perhatian setelah memperoleh hasil analisis supervisi. Sahertian menyatakan bahwa perilaku supervisor dalam pendekatan tidak langsung adalah mendengarkan, memberi penguatan,

⁴⁴ Sahertian, 2014. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia* hlm. 131

menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah.⁴⁵ Penyusunan program tindak lanjut diawali dengan melakukan analisis kebutuhan peserta berdasarkan analisis hasil supervisi akademik. Analisis kebutuhan merupakan upaya menentukan perbedaan antara pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dipersyaratkan dan yang secara nyata dimiliki. Analisis kebutuhan ini dapat dilakukan dalam tahapan sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan terkait masalah-masalah pembelajaran dan perbedaan (gap) apa saja yang ada antara pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang nyata dimiliki guru dan yang seharusnya dimiliki guru? Perbedaan tersebut kemudian dikelompokkan, disintesiskan dan diklasifikasikan untuk menentukan jenis kegiatan tindak lanjut.
- 2) Mencatat prosedur-prosedur untuk mengumpulkan informasi tambahan tentang pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dimiliki guru.
- 3) Mengidentifikasi dan mencatat kebutuhan-kebutuhan khusus pembinaan ketrampilan pembelajaran guru.
- 4) Menetapkan jenis pembinaan ketrampilan pembelajaran guru.
- 5) Menetapkan tujuan pemilihan jenis pembinaan.
- 6) Mengidentifikasi dukungan lingkungan dan hambatan-hambatannya.

⁴⁵ Sahertian, 2014. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia* hlm. 132

- 7) Mengidentifikasi tugas-tugas manajemen yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tindak lanjut seperti keuangan, sumber-sumber belajar, sarana prasarana.⁴⁶

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa indikator supervisi kepala madrasah yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: meliputi: 1) perencanaan supervisi kepala madrasah, 2) pelaksanaan supervisi kepala madrasah, dan 3) tindak lanjut hasil supervisi kepala madrasah.

c. Fungsi Supervisi Kepala Madrasah

Fungsi utama dari supervisi adalah pada perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran, hal ini sesuai dengan pernyataan dari Franseth Jane maupun Ayer (dalam Encyclopedia of Educational research): Chester Harris bahwa membina program pengajaran yang ada sebaik-baiknya sehingga ada usaha perbaikan merupakan fungsi utama supervisi.

Sedangkan menurut Briggs bahwa fungsi utama supervisi bukan perbaikan pembelajaran saja, tapi untuk mengkoordinasi, menstimulasi, dan mendorong ke arah pertumbuhan profesi guru. Ada analisa yang lebih luas seperti yang dikemukakan oleh Swearingen dalam Sahertian yang menjelaskan delapan fungsi supervise:⁴⁷

- 1) Mengkoordinasi semua usaha sekolah
- 2) Memperlengkapi kepemimpinan sekolah

⁴⁶ Ngalim Purwanto. 2015. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.*, hlm. 53

⁴⁷ A Piet Sahertian, 2008. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi*, Jakarta : Penerbit Rineka. Cipta, hlm. 21.

- 3) Memperluas pengalaman guru-guru
- 4) Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif
- 5) Memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus
- 6) Menganalisis situasi belajar-mengajar
- 7) Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf
- 8) Memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.

Selain itu, fungsi-fungsi supervisi yang sangat penting diketahui oleh para pemimpin termasuk kepala sekolah, menurut Ngalim Purwanto adalah sebagai berikut:

- 1) Dalam Bidang Kepemimpinan:
 - a) Menyusun rencana dan policy bersama.
 - b) Mengikut sertakan anggota kelompok (guru, murid dan karyawan) dalam berbagai kegiatan.
 - c) Memberi bantuan kepada anggota kelompok dalam menghadapi dan memecahkan persoalan.
- 2) Dalam Hubungan Kemanusiaan:
 - a) Memanfaatkan kesalahan yang pernah dialaminya untuk dijadikan pelajaran demi perbaikan selanjutnya.
 - b) Mengarahkan anggota kelompok pada sikap dan demokratis.
 - c) Membantu mengatasi kekurangan ataupun kesulitan yang dihadapi anggota kelompok.
- 3) Dalam Pembinaan Proses Kelompok :
 - a) Mengenal masing- masing pribadi anggota kelompok baik kelemahan maupun kemampuannya.
 - b) Menimbulkan dan memelihara sikap percaya antara sesama anggota maupun antara anggota dengan pemimpinnya.
 - c) Memupuk sikap dan kesedihan tolong menolong.
 - d) Memperbesar rasa tanggung jawab para anggota.
- 4) Dalam Bidang Administrasi Personal
 - a) Menempatkan personal pada tempat dan tugas yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuan masing-masing.
 - b) Mengusahakan susunan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan daya kerja serta hasil maksimal
- 5) Dalam Bidang Evaluasi:
 - a) Menguasai teknik pengumpulan data untuk memperoleh data yang lengkap, benar dan dapat diolah menurut norma - norma yang ada.

- b) Menafsirkan dan menyimpulkan hasil-hasil penilaian yang mendapat gambaran tentang kemungkinan-kemungkinan mengadakan perbaikan-perbaikan.⁴⁸

Dari beberapa penjelasan fungsi di atas, maka menjadi jelas juga bahwa peran utama dari fungsi supervisi pendidikan adalah membantu meneliti, menilai, memperbaiki dan menumbuhkan suatu iklim perbaikan bagi proses belajar mengajar yang dilakukan oleh guru, agar mereka dapat mengajar lebih baik lagi dan profesional. Sehingga yang pada akhirnya diharapkan tujuan pendidikan dapat tercapai dengan maksimal.

B. Penelitian Terdahulu

Carudin (Tesis:2011) "*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru*". Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru; (2) iklim kerja sekolah berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru; (3) kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja sekolah secara simultan berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru. Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan yang akan dilakukan oleh peneliti. Perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian, jumlah sampel, variabel penelitian dan metode penelitian. Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel iklim kerja dan kinerja guru sebagai variabel yang akan diteliti.⁴⁹

Margaret (Tesis:2015) "*Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja guru*". Hasil penelitian

⁴⁸ Ngalim Purwanto, 2015. Administrasi dan Supervisi Pendidikan..hlm 86-87.

⁴⁹ Carudin Pascasarjana UPI, 2011. dengan judul "*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru*". Universitas Pendidikan Indonesia.

menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru ekonomi Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kabupaten Sleman dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,302, nilai thitung sebesar 2,209, dan nilai signifikansi 0,032; (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja guru ekonomi Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kabupaten Sleman dengan nilai koefisien regresi sebesar 1,139, nilai thitung sebesar 5,174, dan nilai signifikansi 0,000; (3) terdapat pengaruh supervise akademik kepala sekolah dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru ekonomi Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kabupaten Sleman dengan nilai Fhitung sebesar 26,611 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan yang akan dilakukan oleh peneliti. Perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian, jumlah sampel, dan variabel penelitian. Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel Supervisi Akademik dan kinerja guru sebagai variabel yang akan diteliti.⁵⁰

Riyanto (Tesis:2013) "*Hubungan Kualitas Pengelolaan, Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Jember*". Hasil analisis data diperoleh temuan sebagai berikut: terdapat hubungan yang signifikan antara supervise akademik kepala sekolah (X2) terhadap kinerja guru (Y) dengan persamaan garis regresi $Y = 127,549 + 0,610 X2$ dengan kontribusi sebesar 33,7%. Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan yang akan dilakukan oleh peneliti. Perbedaannya

⁵⁰ Margaret, 2015. "*Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja guru*", Pascasarjana, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

terdapat pada lokasi penelitian, jumlah sampel, variable penelitian, dan jenis penelitian. Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel supervisi akademik, iklim kerja, dan kinerja guru sebagai variabel yang akan diteliti.⁵¹

Devianti (Tesis: 2013) ”*Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Konselor di SMP Negeri Se Kota Semarang*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja konselor di SMP Negeri Se-Kota Semarang dalam bekerja termasuk dalam kategori kinerja yang tinggi. Sebanyak 65,96% responden termasuk dalam kategori tinggi, sebanyak 31,91% termasuk dalam kategori sangat tinggi sedangkan yang termasuk dalam kategori sedang hanya ada 2,13%. Hal ini dipengaruhi motivasi dan iklim kerja terhadap kinerja konselor di SMP Kota Semarang, pengaruh yang disumbangkan dari kedua variabel motivasi dan iklim kerja terhadap kinerja konselor sebesar 76,40%. Perbedaanya terdapat pada lokasi penelitian, jumlah sampel, variabel penelitian dan metode penelitian. Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel iklim kerja yang akan diteliti dan analisis data yang digunakan.⁵²

Purbasari (Tesis:2015) ”*Pengaruh Supervisi Akademik Terhadap Kinerja Guru Dalam Prmbelajaran Di Sekolah Dasar Daerah Binaan I Kecamatan Pengadegan Kabupaten Purbalingga*”. Hasil penelitian

⁵¹ Prapta, 2013. “*Hubungan Kualitas Pengelolaan, Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Jembrana*”. Pascasarjana Program Studi Pendidikan Dasar Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja.

⁵² Devianti, 2013. ”*Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Konselor di SMP Negeri Se Kota Semarang*” Pascasarjana Fakultas Ilmu Pendidikan Jurusan Pendidikan Guru Sekolah Dasar Universitas Negeri Semarang.

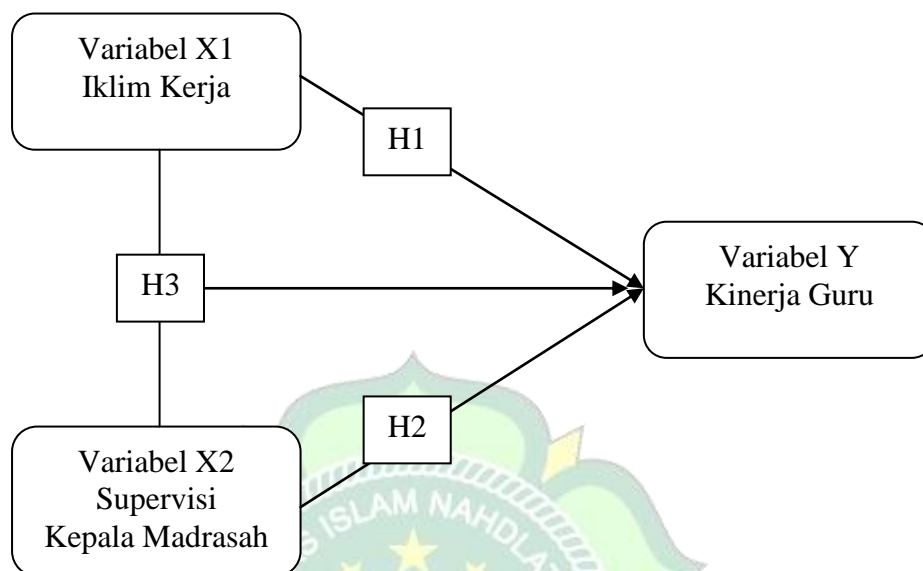
menunjukkan bahwa bahwa variabel supervisi akademik berpengaruh terhadap variabel kinerja guru dalam pembelajaran sebesar 23,2% dengan kriteria hubungan sedang. Artinya variabel kinerja guru mampu dijelaskan oleh variabel supervisi akademik sebesar 23,2% melalui hubungan linier $\hat{Y}=75,977+0,4X$. Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan yang akan dilakukan oleh peneliti. Perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian, jumlah sampel, dan variabel penelitian. Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama menggunakan jenis penelitian Kuantitatif dengan menggunakan metode pengambilan data berupa angket dan menggunakan variabel Iklim kerja yang akan diteliti.⁵³

C. Kerangka Berfikir

Peningkatan kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain supervisi yang dilakukan kepala madrasah dan iklim kerja sekolah dimana guru bekerja. Supervisi yang dilakukan kepala sekolah bertujuan untuk membimbing dan membantu guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pendidik di madrasah. Tingkat keberhasilan kinerja yang dicapai guru, dapat diketahui melalui kegiatan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala madrasah. Kegiatan supervisi akademik yang dilakukan kepala madrasah meliputi: perencanaan supervisi akademik, pelaksanaan supervisi akademik, dan evaluasi supervise akademik. Selain itu lingkungan kerja yang kondusif dimana guru merasa nyaman dalam bekerja, tidak tertekan dan

⁵³ Purbasari, 2015. "Pengaruh Supervisi Akademik Terhadap Kinerja Guru Dalam Prmbelajaran Di Sekolah Dasar Daerah Binaan I Kecamatan Pengadegan Kabupaten Purbalingga" Pascasarjana Fakultas Ilmu Pendidikan Jurusan Pendidikan Guru Sekolah Dasar Universitas Negeri Semarang.

bangunan sekolah yang baik secara tidak langsung dapat mempengaruhi guru dalam bekerja. Keterkaitan antara supervise akademik kepala madrasah dan iklim kerja terhadap kinerja guru.



Gambar 1. Kerangka Berfikir Penelitian

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan kerangka berfikir maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Hipotesis 1 : terdapat pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru madrasah tsanawiyah se Kecamatan Wedung.
2. Hipotesis 2 : terdapat pengaruh kualitas supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru madrasah tsanawiyah se Kecamatan Wedung.

3. Hipotesis 3 : terdapat pengaruh iklim kerja dan kualitas supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru madrasah tsanawiyah se Kecamatan Wedung.

Hipotesis Statistik:

Ha1 : $\beta_1 \neq 0$, iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.

Ho1 : $\beta_1 = 0$, iklim kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Ha2 : $\beta_2 \neq 0$, supervisi kepala madrasah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Ha2 : $\beta_2 \neq 0$, supervisi kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru.

Ha3 : $\beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$, iklim kerja dan supervisi kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru.

Ho3 : $\beta_1 = \beta_2 = 0$, iklim kerja dan supervisi kepala madrasah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

