

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kompetensi Kepala Madrasah**

##### **1. Pengertian Kompetensi Kepala Madrasah**

Kompetensi memiliki banyak pengertian dan masing-masing memiliki aspek serta penekanan yang berbeda. Beberapa konsep menyatakan bahwa kompetensi adalah perilaku individu dalam melaksanakan fungsinya dan pengetahuan serta keterampilan yang menyokong perilaku tersebut. Sebagian orang percaya bahwa kompetensi hanya mengenai perilaku saja. Atribut seseorang seperti pengetahuan, keterampilan dan keahlian harus dipertimbangkan secara terpisah sebagai masukan terhadap tugas-tugas dan pekerjaan yang mereka bawa ketempat kerjanya, dimana produktifitasnya dipengaruhi oleh perilaku.<sup>1</sup> Menurut beberapa ahli mendefinisikan kompetensi kepala Madrasah diantaranya:

- a. Spencer menjelaskan bahwa kompetensi dapat diartikan sebagai seperangkat karakteristik tersembunyi dari seorang individu yang berhubungan secara kausal dengan acuan kriteria keektifan atau kerja unggul dalam sebuah pekerjaan atau situasi. Karakteristik tersembunyi bermakna bahwa kompetensi merupakan kepribadian seseorang yang secara internal terletak cukup dalam dan terus menerus hadir dalam diri individu sehingga dapat memprediksi perilakunya dalam aneka situasi dan pelaksanaan tugas. Kausal bermakna bahwa kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku atau kerja. Sedangkan acuan kriteria berarti kompetensi dapat memprediksi siapa yang akan berhasil atau gagal jika

---

<sup>1</sup> M. Yahya, *Kompetensi Dan Gaya Kepemimpinan Personaliti Komunitas Olahraga Di Provinsi Aceh*, Jurnal Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Syiah Kuala Volume 3, No. 3, Agustus 2015, 67

diukur dengan standar tertentu dalam sebuah pekerjaan atau situasi.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Spencer, *The Leadership Book's*, Terjemahan, A.M Mangun hardjana, (Yogyakarta. Kanisius, 1993), 9

- b. Sementara Anwar membagi kompetensi kedalam tiga aspek yaitu kompetensi kognitif, kompetensi afektif, dan kompetensi psikomotorik. Kompetensi pertama terkait dengan penguasaan pengetahuan mengenai pekerjaan, pengetahuan peralatan yang digunakan dalam menyelesaikan, dan kemampuan mengefektifkan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien. Kompetensi berikutnya merupakan sikap dan perasaan diri yang berkaitan dengan profesinya.<sup>3</sup>
- c. Wibowo menjelaskan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.<sup>4</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan, pengetahuan, serta atribut personal lain yang membedakan seseorang yang *perform* dan tidak *perform*. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

## 2. Sifat- Sifat Kepemimpinan Kepala Sekolah

Mengenai sifat-sifat terdapat berbagai pendapat, sehingga lahir tokoh-tokoh pendukung aliran tersebut dengan berbagai pendapat atau teori yang berbeda-beda pula. Tetapi persoalan pokoknya yang perlu mendapatkan penjelasan ialah sifat-sifat yang “bagaimana” yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin.<sup>5</sup>

Setiap orang yang diangkat menjadi pemimpin didasarkan atas kelebihan- kelebihan yang dimiliki dari pada orang- orang yang dipimpin. Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat- sifat dan

---

<sup>3</sup> Anwar, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dan sentralisasi menuju desentralisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 51

<sup>4</sup> Wibowo, *Sistem Manajemen Kinerja* (Jakarta : Gramedia, 2007), 86

<sup>5</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala ...*,15

kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya.<sup>6</sup>

Karena kepemimpinan itu suatu kepribadian, merupakan watak yang membutuhkan bakat seseorang, jadi menyentuh keseluruhan susunan kompleks dan dinamis daripada kualitas-kualitas yang terdapat pada seseorang, maka sukarlah untuk menyebutkan satu persatu sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.<sup>7</sup>

George R. Terry yang dikutip oleh Kartini Kartono menuliskan sepuluh sifat pemimpin yang unggul, yaitu:<sup>8</sup>

a. Kekuatan

Kekuatan badaniah dan rohani merupakan syarat pokok bagi pemimpin yang harus bekerja lama dan berat pada waktu-waktu yang lama serta tidak teratur, dan ditengah-tengah situasi-situasi yang sering tidak menentu.

b. Stabilitas emosi

Pemimpin yang baik memiliki emosi yang stabil. Artinya dia tidak mudah marah, tersinggung perasaan, dan tidak meledak-meledak secara emosional. Ia menghormati martabat orang lain, toleran terhadap orang lain, dan bisa memaafkan kesalahan-kesalahan yang tidak prinsipil.

c. Pengetahuan tentang relasi insani

Salah satu tugas pokok pemimpin adalah memajukan dan mengembangkan semua bakat serta potensi anak buah, untuk bisa bersama-sama maju dan menggapai kesejahteraan. Karena itu pemimpin diharapkan memiliki pengetahuan tentang sifat, watak, dan perilaku anggota kelompoknya, agar ia bisa menilai kelebihan dan kelemahan/keterbatasan pengikutnya, yang disesuaikan dengan tugas-tugas atau pekerjaan yang akan diberikan pada masing-masing individu.

---

<sup>6</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 52

<sup>7</sup> Abu Ahmadi, *Psikologi Sosial*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 133

<sup>8</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2010), 47-50

d. Kejujuran

Pemimpin yang baik itu harus memiliki kejujuran yang tinggi, yaitu jujur pada diri sendiri dan pada orang lain (terutama bawahannya).

e. Objektif

Pertimbangan pemimpin itu harus berdasarkan hati nurani yang bersih supaya objektif. Dia akan mencari bukti-bukti nyata dan sebab musabab setiap kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya.

f. Dorongan pribadi

Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin itu harus muncul dari dalam hati sanubari sendiri. Dukungan dari luar akan memperkuat hasrat sendiri untuk memberikan pelayanan dan pengabdian diri kepada kepentingan orang banyak.

g. Keterampilan berkomunikasi

Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara; mudah menangkap maksud orang lain, cepat menangkap esensi pernyataan orang luar dan mudah memahami maksud para anggotanya.

h. Kemampuan mengajar

Pemimpin yang baik itu diharapkan juga menjadi guru yang baik. Yang dituju ialah agar para pengikutnya bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasinya.

i. Keterampilan sosial

Pemimpin juga diharapkan memiliki kemampuan untuk “mengelola “ manusia, agar mereka dapat mengembangkan bakat potensinya. Pemimpin dapat mengenali segi-segi kelemahan dan kekuatan setiap anggotanya, agar bisa ditempatkan pada tugas-tugas yang cocok dengan pembawaan masing-masing.

j. **Kecakapan Teknis atau Kecakapan Manajerial**

Pemimpin harus superior dalam satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu. Juga memiliki kemahiran manajerial untuk membuat rencana, mengelola, menganalisis keadaan, membuat keputusan, mengarahkan, mengontrol, dan memperbaiki situasi yang tidak mapan.

**3. Standar Kompetensi Kepala Madrasah**

Manusia adalah makhluk sosial yang menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri dan menjadi pemimpin bagi orang lain. Menjadi pemimpin berarti menjadi seseorang yang memiliki tanggung jawab lebih dalam hidup. Seorang pemimpin adalah individu dengan jiwa yang terlatih dan mampu melatih individu-individu lain untuk mewujudkan visi yang bersifat seragam. Seorang pemimpin diharuskan mampu melibatkan diri dalam unsur keberagaman sifat anggota yang menjadi tanggung jawabnya. Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mampu membawa misi kelompoknya ke arah yang baik dan tetap teguh merangkul semua anggota kelompok.

Agar mampu menjalankan tupoksinya, maka kepala sekolah harus memiliki beberapa kompetensi manajerial. Seorang pemimpin memiliki lima standar kompetensi yang harus dikuasai sesuai dengan standar kepala sekolah/madrasah. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, Kepala Sekolah harus memiliki kompetensi atau kemampuan yang meliputi dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.<sup>9</sup> Secara lebih rinci penjelasan kelima kompetensi yaitu:<sup>10</sup>

a. **Kompetensi kepribadian**

Seorang Kepala Sekolah hendaknya memiliki kepribadian baik yang dapat dijadikan teladan para gurunya di sekolah yang

---

<sup>9</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 tahun 2007, *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: BNSP, 2007), 8-12

<sup>10</sup> Melya Nofitasari, *Persepsi Guru Tentang Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Atas Se-Kecamatan Wonosari*, (Yogyakarta: UNY, 2013), 14-16

dipimpin. Kepribadian ini dapat terlihat dari tindakan dan tingkah laku seorang Kepala Sekolah yang seharusnya bertindak sesuai norma maupun nilai sosial budaya dan agama yang berlaku di daerah tersebut. Dengan kepribadian yang baik dari Kepala Sekolah diharapkan guru-guru dan peserta didik yang ada di lingkungan sekolah tersebut dapat memiliki kepribadian yang baik.

b. Kompetensi manajerial

Kompetensi manajerial merupakan kompetensi dari Kepala Sekolah dalam mengelola sekolah tersebut sesuai tujuan yang sudah direncanakan. Pengelolaan ini berkaitan dengan bagaimana seorang Kepala Sekolah dalam mengatur sistem satuan sekolah yang terdiri dari guru, pegawai tata usaha, peserta didik, instansi terkait dan lingkungan masyarakat. Proses manajerial oleh Kepala Sekolah juga berkaitan dengan pengembangan sekolah dan pengembangan kurikulum sekolah. Jika seorang Kepala Sekolah memiliki kompetensi manajerial yang baik tentunya pengelolaan sekolah menjadi baik sesuai dengan yang tujuan yang direncanakan sekolah.

c. Kompetensi kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan merupakan salah satu kompetensi dari Kepala Sekolah yang menuntut Kepala Sekolah untuk dapat melihat peluang yang terjadi di lingkungan sekolah tersebut dan dapat memanfaatkan peluang tersebut untuk kemajuan proses pembelajaran di sekolah tersebut. Dengan kompetensi ini Kepala Sekolah dituntut pula dapat mengembangkan sesuatu atau mengkreasikan sesuatu dari potensi yang ada dalam sekolah tersebut.

d. Kompetensi supervisi

Kompetensi Supervisi merupakan kompetensi kepala sekolah dalam melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, diantaranya yaitu:

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
  - 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat dan
  - 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap gurudalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- e. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial kepala sekolah meliputi:

- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
- 2) Berpartisifasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Seorang kepala madrasah pada hakekatnya adalah pemimpin yang menggerakkan, mempengaruhi, memberi motivasi, serta mengarahkan orang di dalam organisasi atau lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Kepala madrasah harus mampu memobilisir sumber daya sekolah meliputi teknis dan administrasi pendidikan dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada di sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian peran kepala madrasah sangat penting dalam peningkatan kedisiplinan dan kompetensi guru. Dari pendapat di atas kepala madrasah harus memiliki kompetensi atau kemampuan yang meliputi dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Sehingga, kepala madrasah dapat menjalankan tugasnya secara baik sesuai kompetensi yang dimiliki.

Menurut Sharplin yang dikutip oleh Syaiful Sagala mengatakan kepemimpinan yang baik dicirikan oleh beberapa sifat, yaitu manusiawi, memandang jauh kedepan (visioner), inspiratif (kaya akan gagasan), dan percaya diri. Sifat manusiawi ini cukup penting, jika para guru di sekolah tidak diperlakukan secara tidak manusiawi, maka kepala madrasah akan mendapat perlawanan.



Perlawanan yang sederhana adalah para guru tidak akan melaksanakan tugasnya secara profesional dan maksimal. Kepemimpinan yang tidak punya visi sekaligus percaya diri, dipastikan lembaga yang dipimpin tidak akan kompetitif dengan sekolah lainnya, melainkan hanya bergerak dalam kegiatan yang bersifat rutin.<sup>11</sup>

Sharplin pun menjelaskan pentingnya ciri-ciri kepemimpinan ini karena:

- a. Seorang kepemimpinan yang tidak memiliki perhatian tentang produksi akan mengalami kesulitan untuk memimpin bagaimana memproduksi.
- b. Seseorang yang tidak memiliki perhatian terhadap hubungan kemanusiaan akan mengalami kesulitan untuk memimpin dengan penuh kesuksesan.

#### **4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Kepala Madrasah**

Kepala madrasah adalah pengelola satuan pendidikan yang bertugas menghimpun, memanfaatkan, mengoptimalkan seluruh potensi dan SDM, sumber daya lingkungan (sarana dan prasarana) serta sumber dana yang ada untuk membina sekolah dan masyarakat sekolah yang dikelolanya.<sup>12</sup>

Dalam kata lain, kepala madrasah merupakan *top leader* di sekolah. Kebijakan-kebijakan yang diambilnya akan bisa berpengaruh kepada maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya. Namun, Pengaruh tersebut tidak bersifat linier dan pasti, melainkan dinamis interaktif. Karena, segala bentuk komunikasi yang terjadi, baik yang bersifat formal atau yang tidak formal, internal atau eksternal merupakan masukan yang bisa dijadikan pertimbangan bagi kepala madrasah untuk mengambil kebijakan. Setidaknya ada dua alasan

---

<sup>11</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2000), 149

<sup>12</sup> H. Trisno Martono, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Budaya Organisasi Sekolah, Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Sekolah*, <http://pustaka.uns.ac.id>, 1 Agustus 2009

kenapa kemajuan sekolah diarahkan pada kiprah kepala sekolah yaitu:<sup>13</sup>

- a. Kepala madrasah merupakan tokoh sentral pendidikan. Berbagai macam aturan dan kurikulum yang selanjutnya direalisasikan oleh para guru sudah pasti atas koordinasi dan otokrasi dari kepala madrasah. Secerdas dan sependai apapun gurunya, tanpa dukungan dan akses dari kepala sekolah tentu tak akan banyak manfaatnya. Demikian juga dengan peserta didik. Peserta didik dapat belajar dan membelajarkan dirinya hanya karena fasilitas kepala madrasah. Dapat dikatakan cita-cita mulia pendidikan secara tidak langsung diserahkan kepada kepala madrasah.
- b. Kepala madrasah merupakan konseptor managerial. Di sini peran kepala madrasah bukan hanya akumulator yang mengumpulkan aneka ragam potensi penata usaha, guru, karyawan, dan peserta didik, melainkan seorang figur pemimpin yang dapat mendayagunakan semua potensi yang ada dalam sekolah untuk suatu visi dan misi sekolah.

Kemampuan seorang pemimpin di dalam kepemimpinannya tidak disebabkan oleh satu faktor saja. Keberhasilan seorang pemimpin didalam memimpin bisa dipengaruhi baik dari dalam dirinya sendiri maupun dari lingkungannya, begitu pula dengan kegagalan seorang pemimpin bisa saja dipengaruhi oleh lingkungan ataupun memang dari dalam dirinya sendiri. Ada banyak hal yang mempengaruhi kepemimpinan itu, terlebih fakta organisasi satu dengan lainnya sangat beragam sehingga ada banyak hal yang mempengaruhi kepemimpinan. Pada tahap inilah bukan hanya konsep kepemimpinan yang mempunyai pengaruh besar tetapi juga keterampilan spontan dan teknis pemimpin itu sendiri yang banyak menentukan keberhasilan sebuah kepemimpinan mengingat fakta organisasi tersebut beragam. Menurut Khairudin dalam penjelasannya

---

<sup>13</sup> Suyipno Paiton, *Kiprah Kepala sekolah Tentukan Wajah Sekolah*, <http://www.dispendikabprob.org>, 1 Agustus 2009

di *study class* Manajemen Dakwah, faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua yakni:

a. Faktor Internal

1) Faktor kepribadian

Kepribadian adalah keseluruhan cara seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain. Kepribadian paling sering dideskripsikan dalam istilah sifat yang bisa diukur yang ditunjukkan oleh seseorang. Setiap pemimpin haruslah memiliki kepribadian yang baik, dalam hal ini kepribadian seorang pemimpin dapat dilihat dari dua aspek yakni sifat dan seni. Sifat merupakan hal yang telah ada pada dirinya sejak ia lahir, sifat memang sangat mempengaruhi seorang pemimpin dalam menentukan efektif atau tidak kepemimpinannya. Begitu pula dengan seni, yang merupakan bagian dari kepribadian sang pemimpin. Seni merupakan hal yang memang ada dalam setiap kepemimpinan seorang pemimpin tapi yang perlu anda perhatikan adalah bahwa setiap orang memiliki gaya atau seni yang berbeda dalam kepemimpinannya.<sup>14</sup>

2) Perilaku kepemimpinan

Pemimpin dalam melaksanakan tugas sehari-hari harus didasari oleh orientasi kepemimpinan yang mewarnai perilaku yang diterapkannya. Oleh karenanya seorang pemimpin harus menjadikan dirinya sebagai idola agar dikenang oleh masyarakat dengan selalu berperilaku positif.

Dalam Islam perilaku pemimpin dibahas, berdasarkan Qs. Az-Zumar: 12:

الْمُسْلِمِينَ أَوْلَ الْأَكُونَ لِأَنَّ وَأُمِرْتُ

---

<sup>14</sup> Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A., *Perilaku Organisasi Buku 1*, (Jakarta: Salemba Empat,200). 126-127

Artinya: Dan aku diperintahkan supaya menjadi orang yang pertama-tama berserah diri.<sup>15</sup>

Maka seorang pemimpin haruslah memiliki sifat kepeloporan. Selalu menjadi barisan terdepan (pioneer) dalam memerankan perintah Islam. Berdasarkan Qs. Al- Fatir: 32:

طُءَاجُءُ مَلُءُءُ وَهَذَا شَرَابُهُ سَائِغٌ فُرَاتٌ عَذْبٌ هَذَا اَلْبَحْرَانِ يَسْتَوِي وَمَا  
فِيهِ اَلْفُلُكُ وَتَرَى طُءَلْبَسُوْنَهَا حَلِيَةً وَتَسْتَخْرِجُوْنَ طَرِيًّا لَحْمًا تَأْكُلُوْنَ كُلُّ وَمِنْ  
تَشْكُرُوْنَ وَلَعَلَّكُمْ فَضْلِهِ ۚ مِنْ لِيَتَّبِعُوْا مَوَآخِرَ

Artinya: Dan tiada sama (antara) dua laut; yang ini tawar, segar, sedap diminum dan yang lain asin lagi pahit. Dan dari masing-masing laut itu kamu dapat memakan daging yang segar dan kamu dapat mengeluarkan perhiasan yang dapat kamu memakainya, dan pada masing-masingnya kamu lihat kapal-kapal berlayar membelah laut supaya kamu dapat mencari karunia-Nya dan supaya kamu bersyukur.<sup>16</sup>

Maka seorang pemimpin haruslah berada pada posisi hamba-hamba Allah yang bersegera dalam berbuat kebajikan (*sabiqun bil khoiroti bi idznillah*). Untuk sauri tauladan seorang pemimpin Rasulullah SAW juga sudah menegaskan :

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ  
بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُتُّكُمْ رَاعٍ وَكُتُّكُمْ  
مَسْتُوْلٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلِي رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْتُوْلٌ عَنْهُمْ  
وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْتُوْلٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ

<sup>15</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: Syaamil Quran), 460

<sup>16</sup> Quran in Ms Word, Versi 2.2.0.0, 2013. Al-Fatir ayat 32

بَعْلَهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئَلٌ  
عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: Telah menceritakan kepada kami Abdullah bin Maslamah, dari Malik dari Abdullah bin Dinar, dari Abdullah bin Umar bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam berkata: Ketahuilah bahwa setiap dari kalian adalah pemimpin dan setiap dari kalian akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya, seorang pemimpin umat manusia adalah pemimpin bagi mereka dan ia bertanggung jawab dengan kepemimpinannya atas mereka, seorang laki-laki adalah pemimpin bagi keluarganya dan ia bertanggung jawab atas mereka, seorang wanita adalah pemimpin bagi rumah suaminya dan anaknya, dan ia bertanggung jawab atas mereka. Seorang budak adalah pemimpin bagi harta tuannya, dan ia bertanggung jawab atasnya. Maka setiap dari kalian adalah pemimpin yang bertanggung jawab atas kepemimpinannya. (HR. Abu Daud).<sup>17</sup>

Syafii Antonio secara detail menggambarkan karakter kepemimpinan Nabi Saw. dalam delapan bidang utama kepemimpinan Nabi Saw. Yakni kepemimpinan dan pengembangan diri (*self leadership & personal development*), bisnis dan kewirausahaan (*business & entrepreneurship*), menata keluarga harmonis (*managing a harmonious family*), manajemen dakwah (*dakwah management*), kepemimpinan sosial dan politik (*social & political leadership*), pembelajar dan guru peradaban (*learner & educator*), pengembangan hukum (*legal development*), kepemimpinan dan strategi militer (*military strategy & leadership*).<sup>18</sup>

### 3) Kemampuan intelektual

<sup>17</sup> Muḥammad ibn Ismā'īl Abū „Abd Allāh al-Bukhārī, *al-Jāmi' al-Musnad al-Ṣaḥīḥ al-Mukhtaṣar min Umūri Rasūlillāh ṣalla Allāh „alayh wa-sallam wa-sunanih wa-ayyāmih. Muḥaqqiq*: Muḥammad Zuhair ibn Nāṣir al-Nāṣir, vol. VII (Damaskus: Dār Ṭawq al-Najāh, 1422), 31

<sup>18</sup> Muhammad Syafii Antonio, *Ensiklopedia Leadership & Manajemen Muhammad Saw: The Super Leader Super Manager*, (Jakarta: Tazkia, 2009), 129

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan intelektual, emosional, dan keterampilan yang akan menjadikan seorang pemimpin memiliki nilai tambah. Seorang calon pemimpin haruslah memiliki kecerdasan, baik secara emosional (EQ), spiritual (SQ) maupun intelektual (IQ).

b. Faktor eksternal

1) Politik

Politik merupakan salah satu faktor yang bisa mempengaruhi keefektifan kepemimpinan seseorang. Oleh karenanya seorang pemimpin harus mampu merangkul orang-orang yang ada disekitarnya. Dengan memiliki kepercayaan atau pun pandangan positif serta dukungan dari orang-orang yang ada disekitarnya baik itu keluarga, bawahan maupun rekan kerja maka kepemimpinannya akan berjalan dengan lancar.<sup>19</sup>

2) Otoritas kepemimpinannya

Otoritas (*authority*) dapat dirumuskan sebagai kapasitas atasan, berdasarkan jabatan formal, untuk membuat keputusan yang mempengaruhi perilaku bawahan. Banyak orang memahami bahwa otoritas adalah sebuah bentuk kekuasaan seseorang atas diri orang lain. Pada waktu seseorang memiliki otoritas, misalnya di dalam lingkup pekerjaan tertentu, maka kekuasaan menjadi mutlak miliknya. Baik itu kekuasaan untuk mengatur, mengontrol atau memutuskan sesuatu. Tentu saja jika digunakan oleh orang yang tidak tepat atau memiliki motivasi yang tidak baik, maka otoritas tersebut tidak berfaedah untuk membangun sebuah sistem malah meruntuhkannya. Bukan hanya itu, otoritas di tangan orang yang tidak tepat, akan dapat disalahgunakan untuk menjajah orang lain, mencari keuntungan sendiri dan menghasilkan perlakuan atau tindakan semena-mena. Betapa baiknya otoritas

---

<sup>19</sup> Imam Munawwir, *Asas-asas Kepemimpinan dalam Islam*, (Surabaya: Usaha Nasional),

untuk tujuan yang baik dan betapa buruknya otoritas untuk tujuan yang menyimpang. Otoritas haruslah berada di tangan orang yang tepat, yang mampu menggunakannya secara bertanggung-jawab.

Otoritas yang baik dan benar yaitu, jika segala sesuatu berjalan dengan baik, di dalam sebuah sistem pemerintahan, pekerjaan atau bahkan lingkup pelayanan.<sup>20</sup>

### 3) Rakyat

Rakyat (bahasa Inggris: *peoples*) adalah bagian dari suatu negara atau unsur penting dari suatu pemerintahan. Rakyat terdiri dari beberapa orang yang mempunyai ideologi yang sama dan tinggal di daerah atau pemerintahan yang sama dan mempunyai hak dan kewajiban yang sama yaitu untuk membela negaranya bila diperlukan.<sup>21</sup>

Kesuksesan ataupun kegagalan seorang pemimpin dalam kepemimpinannya tidak lah disebabkan hanya karena satu atau dua faktor saja, karna banyak faktor baik ecara internal maupun eksternal yang bisa mempengaruhi kepemimpinan seseorang. Semakin banyak faktor positif yang masuk pada seorang pemimpin maka semakin dekat ia dengan keberhasilan dan begitu pula sebaliknya semakin banyak faktor negatif yang masuk pada dirinya maka semakin dekat pula ia pada jurang kegagalan.

## B. Komunikasi Kepala Madrasah

### 1. Pengertian Komunikasi Kepala Madrasah

Komunikasi merupakan salah satu aspek terpenting namun juga kompleks dalam kehidupan manusia. Manusia sangat dipengaruhi oleh komunikasi yang dilakukan dengan manusia lain, baik yang sudah dikenal maupun yang tidak dikenal sama sekali. Istilah komunikasi atau *communication* berasal dari bahasa latin, yaitu *communicatus* yang berarti berbagi atau milik bersama. Kata sifatnya *communis* yang bermakna umum atau bersama-sama. Dengan demikian komunikasi

---

<sup>20</sup> *Ibid.*, 171-172

<sup>21</sup> *Ibid.*, 172

menurut Lexycographer (ahli kamus bahasa) yang dikutip Marhaeni Fajar menunjuk pada suatu upaya yang bertujuan untuk mencapai kebersamaan.<sup>22</sup>

Sedangkan menurut Effendi mengatakan bahwa komunikasi merupakan suatu kesamaan dalam arti sama makna, apabila ada dua orang terlibat dalam komunikasi, misalnya dalam bentuk percakapan, maka komunikasi akan terjadi atau berlangsung selama ada kesamaan makna mengenai apa yang dipercakapkan.<sup>23</sup> Komunikasi hanya bisa dilakukan oleh dua pihak atau dua orang, atau dengan kata lain komunikasi lahir karena adanya interaksi yang dilakukan oleh minimal dua orang. Kedua pihak kemudian berbagi informasi guna memenuhi kebutuhan masing-masing, dengan terpenuhinya kebutuhan maka manusia bisa mempertahankan kelangsungan hidupnya. Sehingga hidupnya menjadi berkembang dari waktu ke waktu. Dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan interaksi atau hubungan yang dilakukan seseorang kepada orang lain dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.<sup>24</sup>

## 2. Unsur-Unsur Komunikasi

Berdasarkan definisi Lasswel, komunikasi dapat di bagikan menjadi lima unsur yang saling bergantung antara satu dengan lainnya yaitu:<sup>25</sup>

### a. Sumber (*source*)

Sumber sering disebut juga sebagai pengirim (*sender*), penyandi (*encoder*), komunikator (*communicator*), pembicara (*speaker*) atau originator. Sumber adalah pihak yang berinisiatif atau mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi. Sumber boleh jadi seorang individu, kelompok, organisasi, perusahaan atau bahkan suatu Negara. Untuk menyampaikan apa yang ada dalam

---

<sup>22</sup> Marhaeni Fajar, *Ilmu Komunikasi Teori & Praktik* (Yogyakarta: Graha ilmu, 2009), 31

<sup>23</sup> Onong Uchjana Effendi, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, (Bandung: Rosdakarya, cet. 20, 2007), 9

<sup>24</sup> Abdullah Munir, *Membangun Komunikasi Efektif: Sebuah Upaya Mewujudkan Sekolah yang Membahagiakan*, (Yogyakarta: Mentari Pustaka, 2012), 4

<sup>25</sup> Mulyana, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, ( Bandung: Rosdakarya:2007), 69-71



perasaan atau pikirannya, sumber harus mengubah perasaan atau pikiran tersebut ke dalam seperangkat simbol verbal atau nonverbal yang idelanya dipahami oleh penerima pesan.

b. Pesan (*Message*)

Pesan merupakan apa yang dikomunikasikan oleh sumber kepada penerima. Pesan merupakan seperangkat simbol verbal atau nonverbal yang mewakili perasaan, nilai, gagasan atau maksud sumber tadi. Pesan mempunyai tiga komponen: makna, symbol yang digunakan untuk menyampaikan makna, dan bentuk atau organisasi pesan. Symbol terpenting adalah kata-kata (bahasa), yang dapat mempresentasikan objek (benda), gagasan dan perasaan, baik ucapan (percakapan, wawancara, diskusi, ceramah) ataupun tulisan (surat, esai, artikel, novel puisi, famflet).

c. Saluran atau media (*Chanel*)

Saluran atau media merupakan alat atau wahana yang digunakan sumber untuk menyampaikan pesannya kepada penerima. Saluran bisa jadi merujuk pada bentuk pesan yang disampaikan kepada penerima, apakah saluran verbal atau saluran nonverbal. Pada dasarnya komunikasi manusia menggunakan dua saluran, yakni cahaya dan suara, meskipun kita bisa juga menggunakan kelima indra kita untuk menerima pesan dari orang lain.

d. Penerima (*Receiver*)

Penerima (*receiver*), sering juga disebut sasaran atau tujuan (*destination*), komunikate (*communicate*), penyandi balik (*decoder*) atau khalayak (*audience*), pendengar (*listener*), penafsir (*interpreter*), yakni orang yang menerima pesan dari sumber. Berdasarkan pengalaman masa lalu, rujukan nilai, pengetahuan, persepsi, pola pikir dan perasaannya, penerima pesan ini menerjemahkan atau menafsirkan seperangkat simbol verbal atau nonverbal yang diterima menjadi gagasan yang dapat dipahami. Proses ini disebut penyandian balik (*decoding*).

e. Efek (*Effect*)

Efek, yaitu apa yang terjadi pada penerima setelah menerima suatu pesan, misalnya penambahan pengetahuan (dari tidak tahu menjadi tahu), terhibur, perubahan sikap (dari tidak setuju menjadi setuju, atau dari tidak bersedia menjadi bersedia).

### 3. Macam-macam Gaya Komunikasi Kepala Madrasah

Komunikasi dalam kepemimpinan sendiri terdapat banyak jenis gaya yang dapat diterapkan. Biasanya gaya komunikasi kepemimpinan dipengaruhi oleh keperibadian personal dari pemimpin dan gaya kepemimpinannya dalam menjalankan organisasi. Gaya seorang pemimpin ini biasanya didasarkan oleh beberapa pola dasar yakni mementingkan hubungan kerja sama, mementingkan pelaksanaan pekerjaan dan mementingkan hasil dari pekerjaan. Dalam buku *human communication*, Stewart L. Tubbs dan Sylvia . Moss mengungkapkan ada enam gaya komunikasi, yaitu:<sup>26</sup>

a. *Controlling style*

Gaya komunikasi mengendalikan dalam bahasa Inggris "*The Controlling Style*" ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one-way communications*. Pihak-pihak yang memakai *controlling style of communication* ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibandingkan upaya mereka untuk berharap pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian untuk berbagi pesan. Mereka tidak mempunyai ketertarikan dan perhatian pada umpan balik, kecuali jika umpan balik atau *feedback* tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan

---

<sup>26</sup> Sasa Djuasa Sendjaja, *Teori Komunikasi*, (Jakarta: Universitas Terbuka: 2003), 415

kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya.

Pesan-pesan berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha “menjual” gagasan agar dibicarakan bersama namun lebih pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. *The controlling style of communication* ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif, dan pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun demikian, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan diri ini, tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respon atau tanggapan yang negatif pula.

b. *Equalitarian style*

Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi *the equalitarian style* dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama. Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan. *The equalitarian style of communication* ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two way communication*).

Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini, adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampun membina hubungan yang baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja. *The equalitarian style* ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin

berlangsungnya tindak berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

c. *Structuring style*

Gaya komunikasi yang berstruktur ini memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerja serta struktur organisasi. Pengirim pesan (*sender*) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk memengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

d. *Dynamic style*

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif karena pengirim pesan (*sender*) memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*). *The dynamic style of communication* ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun *supervisor* yang membawa para wiraniaga. Tujuan utama gaya komunikasi ini adalah menstimulasi atau merangsang pekerja/karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa karyawan atau bawahan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.

e. *Relinquishing style*

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat atau gagasan orang lain dari pada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan (*sender*) mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol

orang lain. Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan (*sender*) sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti, serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankannya.

f. *Withdrawal style*

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antar pribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut. Dalam deskripsi yang kongkrit adalah ketika seseorang mengatakan: “saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini”. Pernyataan ini bermakna bahwa ia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari berkomunikasi dengan orang lain . oleh karena itu, gaya ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi organisasi.

**Tabel 2.1**  
**Gaya Komunikasi Kepala Madrasah Menurut Moss**

No	Gaya	Komunikator	Maksud	Tujuan
1	<i>Controlling</i>	Memberi perintah, butuh perhatian orang lain	Mempersuasi orang lain	Menggunakan kekuasaan dan wewenang
2	<i>Equalitarian</i>	Akrab, hangat	Menstimulasi orang lain	Menekankan pengertian bersama
3	<i>Structuring</i>	Objektif, tidak memihak	Mensistemasi lingkungan, memantapkan	Menegaskan ukuran, prosedur, aturan

			struktur	yang dipakai
4	<i>Dynamic</i>	Mengendalikan, agresif	Menumbuhkan sikap untuk bertindak	Ringkas dan singkat
5	<i>Relinquishing</i>	Bersedia menerima gagasan orang lain	Mengalihkan tanggung jawab kepada orang lain	Mendukung pandangan orang lain
6	<i>Withdrawal</i>	Independen/berdiri sendiri	Menghindari komunikasi	Mengalihkan persoalan

Cara atau gaya berkomunikasi seseorang adakalanya menjadi lebih penting dari konten komunikasi tersebut. Hal yang sering terjadi dalam suatu organisasi, banyak orang memahami konten dengan baik, tetapi pesan komunikasinya tidak sampai atau tidak diterima dengan baik. Hal tersebut terjadi karena ketidakmampuan menyampaikan pesan tersebut. Dalam hal gaya komunikasi menjadi penting untuk diterapkan dan setiap orang memiliki gaya komunikasi masing-masing. Tidak ada gaya khusus mengenai gaya komunikasi mana yang lebih baik pada saat menangani krisis, karena setiap pemimpin dapat menggunakan gaya komunikasi yang berbeda-beda tergantung pada konteks dan tujuannya.<sup>27</sup>

#### 4. Fungsi Komunikasi dalam Kepemimpinan

Dalam sebuah organisasi, pemimpin adalah sebagai komunikator. Pemimpin yang efektif pada umumnya memiliki kemampuan komunikasi yang efektif, sehingga sedikit banyak akan mampu merangsang partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Dia juga harus piawai dalam melakukan komunikasi baik komunikasi verbal maupun non verbal. Oleh karena itu, gaya komunikasi dari seorang pemimpin perlu diperhatikan dalam penerapan di ruang lingkup komunikasi organisasi.

<sup>27</sup> Rikha Handayani, *Tesis berjudul Gaya Komunikasi dan Kepemimpinan Dalam Menangani Krisis Organisasi (Studi Pada Kepemimpinan BPK RI Periode 2004-2009 dan 2009-2014)*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, Depok 2015

Gaya komunikasi oleh seorang pemimpin bisa menjadi acuan dan tolak ukur penilaian bagi pemimpin dalam menjalankan organisasinya. Secara umum, komunikasi yang diterapkan oleh seorang pemimpin memiliki beberapa fungsi seperti fungsi informatif, fungsi regulatif, fungsi persuasif dan fungsi integratif. Berikut adalah manfaat dari mempelajari komunikasi dalam kepemimpinan yaitu:<sup>28</sup>

a. Fungsi informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (*information-processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti, informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

b. Fungsi regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini, yaitu:

- 1) Atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberikan instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (*position of authority*)

---

<sup>28</sup> urhan Bungin, Sosiologi Komunikasi, (Jakarta, Kencana Prenada Media Group, 2006), 274

supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya.

- 2) Berkaitan dengan pesan atau message. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan-peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.
- 3) Fungsi persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya dari pada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

- 4) Fungsi integratif

Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Fungsi integratif bertujuan untuk menyatukan semua elemen berada di organisasi. Harapannya, dengan adanya fungsi integratif ini akan dapat saling memahami antara satu dengan yang lainnya. Terlebih akan adanya ikatan batin yang kuat di antara sesama anggota demi terwujudnya tujuan bersama. Ada dua saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (newsletter, buletin) dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.



## 5. Pendekatan Komunikasi Kepala Madrasah

Fauziah Dangoran mengungkapkan bahwa dalam komunikasi terdapat beberapa pendekatan yang harus diperhatikan, yaitu:<sup>29</sup>

### a. Pendekatan ilmiah

Yaitu suatu pendekatan dalam konteks keilmuan yang merupakan kerangka dasar dari berbagai teori yang dihasilkan. Sebelum orang menggunakan pendekatan *scientific* dalam menjawab suatu dorongan rasa ingin tahunya, proses pencarian kebenaran dalam sejarah umat manusia selau bermula dari pendekatan *unscientific*. Pendekatan ini pada mulanya dilakukan orang melalui secara kebetulan, secara *trial and error*, melalui otorisasi seseorang dan wahyu.

### b. Pendekatan saintifik

Aliran *pendekatan* ini banyak digunakan oleh kalangan disiplin ilmu eksakta. Pendekatan ini juga disebut dengan pendekatan kritik sosial. Aliran ini menggunakan dua proses untuk menemukan kebenaran yaitu proses pertama dinamakan proses berpikir kritis rasional dan yang kedua adalah penelitian ilmiah.

### c. Pendekatan sumanistik

Pendekatan ini berlaku dalam konteks ilmu-ilmu sosial. Aliran ini berpandangan bahwa ilmu diasosiasikan dengan subjektifisme yang didasakan atas prinsip kreatifitas individual. Dengan mengutamakan interpretasi alternatif untuk memahami tanggapan dan hasil temuan subjektif individual.

### d. Pendekatan ilmu sosial

Pendekatan ini merupakan kombinasi dari dua aliran yang berbeda prinsip yaitu aliran *scientific* dan aliran *humanistic*.

---

<sup>29</sup> Fauzi Dangoran, *Memahami Teori Komunikasi: Dalam Syukur Kholil, Teori Komunikasi Masa*, (Bandung: Cipta Pustaka, 2011), 3-5

Pendekatan ini juga berpandangan bahwa ilmu diasosiasikan dengan subjektifitas dan interpretasi subjek.

Dari empat pendekatan mengenai komunikasi yang sudah dijelaskan dapat diketahui bahwa dalam suatu komunikasi sangat dibutuhkannya beberapa pemahaman tentang komunikasi yang harus diperhatikan, hal tersebut tidak lain agar tujuan komunikasi dapat tercapai secara optimal dan sesuai dengan yang diinginkan.

## 6. Dimensi-Dimensi Komunikasi Kepala Madrasah

Menurut J. L. Gibson, Donnely & Ivancevich yang dikutip Sularno Tjiptowardoyo dan Imam Nurmawan terdapat dua jenis komunikasi formal dalam organisasi, yaitu:<sup>30</sup>

### a. Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Robbins menjelaskan bahwa komunikasi vertikal adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu organisasi atau kelompok ke suatu tingkat yang lebih tinggi atau tingkat yang lebih rendah secara timbal balik.<sup>31</sup> Dalam lingkungan organisasi atau kelompok kerja, komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi kunci penting kelangsungan hidup suatu organisasi. Bahkan menurut Stoner dan Freeman, dua per tiga dari komunikasi yang dilakukan dalam organisasi berlangsung secara vertikal antara atasan dan bawahan, sehingga peran komunikasi vertikal sangat penting dalam suatu organisasi.<sup>32</sup> Komunikasi vertikal terbagi kepada dua macam, seperti yang dijelaskan oleh Daft mengenai jenis-jenis komunikasi vertikal tersebut, bahwa pada prinsipnya komunikasi vertikal memiliki dua macam pola, yaitu seperti berikut:

#### 1) Komunikasi ke bawah (*Dowmward Communication*)

<sup>30</sup> Sularno Tjiptowardoyo dan Imam Nurmawan, *Manajemen*, (Jakarta : Erlangga, 1997, Jilid 2, Ed-9), 57-59

<sup>31</sup> S.P. Robbins, *Perilaku Organisasi. Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, (New Jersey : A Simón & Schuster Company, 1996), 8, Jilid 2. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka

<sup>32</sup> J. A. F. Stoner, & R. E. Freeman, *Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 1994), 157, Jilid 2 Ed. VAlih Bahasa: Wilhelmus W. Bakowatun & Benyamin Molan

Menurut Lewis, dikutip oleh Arni Muhammad, bahwa komunikasi kebawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.<sup>33</sup>

Komunikasi ke bawah mengacu pada pesan atau informasi yang dikirim dari atasan kepada bawahan dengan arah ke bawah. Komunikasi ke bawah mengalir dari individu di tingkat yang lebih tinggi kepada individu yang berada di tingkat yang lebih rendah dalam suatu hirarki organisasi. Pola komunikasi ini digunakan oleh atasan untuk menetapkan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur kepada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja.

Stoner dan Freeman mengatakan bahwa tujuan utama komunikasi dari atas ke bawah adalah untuk menasihati, memberitahukan, mengarahkan, memerintah dan menilai bawahan serta untuk memberi anggota organisasi informasi mengenai tujuan dan kebijakan organisasi.<sup>34</sup> Beberapa contoh jenis komunikasi ke bawah antara lain berupa instruksi kerja, memo resmi, pengarahan kebijakan-kebijakan, prosedur, petunjuk, maupun peraturan, publikasi atau sosialisasi sasaran organisasi, dan umpan balik kinerja pegawai.

Komunikasi atasan kepada bawahan memegang peranan penting karena berkaitan dengan peran atasan sebagai pemimpin dalam organisasi. Melalui pola komunikasi ke bawah, atasan menjelaskan kepada para bawahan mengenai

---

<sup>33</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta :PT. Bumi Aksara, 2004), 108 Ed. I Cet. 6

<sup>34</sup> J. A. F. Stoner, & R. E. Freeman, *Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 1994), 157, Jilid 2 Ed. V Alih Bahasa: Wilhelmus W. Bakowatun & Benyamin Molan.

pekerjaan yang harus dilakukan, memberikan informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan, mengarahkan kinerja bawahan, memicu motivasi pegawai, serta mengendalikan perilaku anggota. Komunikasi atasan kepada bawahan yang berjalan baik akan menjadi kekuatan bagi organisasi dalam memaksimalkan kontribusinya bagi kesejahteraan para anggotanya dan masyarakat yang lebih luas<sup>35</sup>

Komunikasi atasan kepada bawahan yang berkualitas dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi serta membangun keharmonisan dalam hubungan kerja. Sedangkan komunikasi atasan kepada bawahan yang tidak berjalan efektif akan merangsang munculnya persepsi negatif pegawai terhadap komunikasi yang terjalin dengan atasannya. Persepsi negatif seseorang dapat muncul karena adanya ketidakpuasan individu terhadap objek yang menjadi sumber persepsinya. Hal ini dikarenakan persepsi berkaitan dengan terpenuhi atau tidaknya motif/kebutuhan seseorang. Kebutuhan pegawai untuk mendapatkan informasi yang memadai dari atasan mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan organisasi maupun yang berkaitan dengan tugas dan kewajiban dalam pelaksanaan pekerjaannya, seringkali tidak dapat terpenuhi dan menyebabkan pegawai merasa tidak puas, sehingga menimbulkan persepsi negatif pegawai terhadap pola komunikasi dari atasan yang terjalin dalam organisasinya.

Kreps juga mengemukakan bahwa beberapa masalah yang sering muncul dalam komunikasi ke bawah berkaitan dengan ketidakjelasan pesan/tugas yang disampaikan atasan kepada bawahan, kurangnya perhatian kepada bawahan, serta ketidakpercayaan atasan terhadap kemampuan bawahan

---

<sup>35</sup> B. Nanus, *Kepemimpinan Visioner : Menciptakan Kesadaran akan Arah dan Tujuan di dalam Organisasi*, (Jakarta : Prehallindo), 13 Cet.I. Alih bahasa : Frederik Ruma

dalam menjalankan tugas.<sup>36</sup> Berbagai permasalahan pada komunikasi ke bawah tersebut dapat berimplikasi pada outcome organisasi, sehingga diperlukan pengembangan sistem komunikasi ke bawah agar bisa lebih menggenjot produktivitas para pegawai untuk bekerja dalam organisasi.

Menurut Arni Muhammad, secara umum komunikasi ke bawah dapat diklasifikasi kepada lima tipe yaitu:<sup>37</sup>

a) Instruksi tugas

Instruksi tugas atau pekerjaan merupakan penyampaian pesan kepada bawahan berupa arahan mengenai tatacara melaksanakan tugas-tugas mereka, yang disampaikan langsung oleh atasan, atau melalui diskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu, serta dengan cara memakai alat bantu yang dapat didengar atau dilihat seperti rekaman dan video.

b) Rasional

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menerangkan mengenai tujuan dari tugas-tugas atau pekerjaan yang dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai pekerjaan dan tujuan dari organisasi. Singkatnya rasional pekerjaan adalah filosofi dari setiap aktivitas kantor dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan dari pesan rasional ini adalah untuk meningkatkan motivasi dan gairah para pegawai dengan menyentuh rasio mereka mengenai pentingnya sebuah tugas atau pekerjaan.

c) Ideologi

---

<sup>36</sup> G. L. Kreps, *Organizational Communication : Theory and Practice*, (New York: Longman, 1986), 199

<sup>37</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2004), 108-109 Ed. I Cet. 6

Pesan ideologi adalah pesan yang disampaikan oleh atasan untuk menumbuhkan serta memperkuat rasa loyalitas, moral dan motivasi dari para pegawai terhadap atasan dan organisasi. Pesan ideologi merupakan pengembangan dari pesan rasional.

d) Informasi

Pesan informasi adalah pesan yang disampaikan oleh atasan kepada bawahan mengenai praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi dan lain-lain.

e) Balikan

Balikan adalah pesan berisi tanggapan atau respon atasan terhadap bawahan yang melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan balikan atasan akan memberikan masukan dan penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan bawahan berupa kritikan maupun pujian.

Dengan demikian apabila kelima tipe komunikasi ke bawah tersebut dapat berjalan secara efektif dalam organisasi maka tentu akan menghasilkan suatu *team work* yang baik dan solid, sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi, keharmonisan dan koordinasi kerja yang berdampak positif pada pencapaian target dan prestasi kerja. Menurut Robbins, komunikasi memegang fungsi pentransferan dan pengendalian. Kedua fungsi ini sangat erat kaitannya dengan peran atasan sebagai pemimpin dalam lembaga.<sup>38</sup>

Melalui pola komunikasi ke bawah, atasan menjelaskan kepada para bawahan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan, memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif, mengarahkan bawahan untuk bekerja dengan baik

---

<sup>38</sup> S.P. Robbins, *Perilaku Organisasi. Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, (New Jersey : A Simón & Schuster Company, 1996), 5, Jilid 2. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka.

mencapai standar kinerja yang ditetapkan, memicu motivasi pegawai, serta mengendalikan perilaku anggota. Komunikasi atasan kepada bawahan yang berjalan baik akan menjadi kekuatan bagi organisasi dalam memaksimalkan kontribusinya bagi kesejahteraan para anggotanya dan masyarakat yang lebih luas.<sup>39</sup>

## 2) Komunikasi ke atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas mengacu pada pesan atau informasi yang dikirim dari tingkat bawah ke tingkat atas dalam hirarki organisasi. Stoner dan Freeman mengatakan bahwa fungsi utama komunikasi ke atas adalah untuk memberikan informasi kepada tingkat-tingkat yang lebih tinggi mengenai apa yang terjadi pada tingkat yang lebih rendah.<sup>40</sup> Beberapa contoh jenis komunikasi ke atas antara lain laporan kerja, saran, usulan, opini, permohonan bantuan, survei sikap karyawan, keluhan, dan diskusi atasan-bawahan.<sup>41</sup>

### b. Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal merupakan bentuk komunikasi secara mendatar dimana terjadi pertukaran pesan secara menyamping dan dilakukan oleh dua pihak yang mempunyai kedudukan yang sama, posisi yang sama, jabatan yang se-level, maupun eselon yang sama dalam suatu organisasi. Menurut Daft, komunikasi bentuk ini selain berguna untuk menginformasikan juga untuk meminta dukungan dan mengkoordinasikan aktivitas. Komunikasi horizontal diperlukan untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi sehingga mempercepat tindakan. Kemudahan koordinasi ini dikarenakan adanya tingkat, latar belakang pengetahuan dan pengalaman yang relatif sama antara

---

<sup>39</sup> B. Nanus, *Kepemimpinan Visioner : Menciptakan Kesadaran akan Arah dan Tujuan di dalam Organisasi*, (Jakarta : Prehallindo, 2001), 13, Cet.I Alih bahasa: Frederik Ruma

<sup>40</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2005), 118

<sup>41</sup> Nanus, *Kepemimpinan Visioner...*, 87

pihak-pihak yang berkomunikasi, serta adanya struktur formal yang tidak ketat.<sup>42</sup> Komunikasi horizontal mempunyai tujuan di antaranya:<sup>43</sup>

- 1) Mengkoordinasikan tugas-tugas. Kepala-kepala bagian dalam suatu organisasi kadang-kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan untuk mendiskusikan bagaimana tiap-tiap bagian memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.
- 2) Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas. Ini dari banyak orang biasanya akan lebih daripada ide satu orang. Oleh karena itu, komunikasi horizontal sangat diperlukan mencari ide yang lebih baik. Dalam merancang suatu program pelatihan atau program hubungan dengan masyarakat, anggota-anggota dari bagian perlu saling membagi informasi untuk membuat perencanaan apa yang mereka lakukan.
- 3) Memecahkan masalah yang timbul di antara orang-orang yang berbeda dalam tingkat yang sama. Dengan adanya keterlibatan dalam memecahkan masalah akan menambah kepercayaan dan moral karyawan.
- 4) Menyelesaikan konflik di antara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan juga antara bagian dengan bagian yang lainnya penyelesaian konflik ini penting bagi perkembangan sosial dan emosional dari anggota dan juga akan menciptakan iklim organisasi yang baik.
- 5) Menjamin pemahaman yang sama. Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan, maka perlu ada pemahaman yang sama antara unit-unit organisasi atau anggota unit organisasi tentang perubahan tersebut.
- 6) Mengembangkan sokongan interpersonal. Karena bagian besar dari waktu kerja karyawan berinteraksi dengan

---

<sup>42</sup> H. Koontz, *et al.*, *Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 1989), 175. Jilid II. Edisi Ke-8.

<sup>43</sup> Ramsiah Tasruddin, *Human Relations Dalam Organisasi*, (Makassar: Alauddin University Perss, 2014), 151-152,



temannya maka mereka memperoleh sokongan hubungan dari temannya. Hal ini memperkuat hubungan mereka di antara sesama karyawan yang akan membantu kekompakan dalam kerja kelompok

c. Komunikasi diagonal (komunikasi silang)

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang berlangsung dari satu pihak kepada pihak lain dalam posisi yang berbeda, dimana kedua pihak tidak berada pada jalur struktur yang sama. Komunikasi diagonal digunakan oleh dua pihak yang mempunyai level berbeda tetapi tidak mempunyai wewenang langsung kepada pihak lain. Koontz et al, mengatakan bahwa komunikasi silang ini tidak mengikuti hirarki organisasi tetapi memotong garis komando.

Komunikasi diagonal merupakan saluran komunikasi yang jarang digunakan dalam organisasi, namun penting dalam situasi dimana anggota tidak dapat berkomunikasi secara efektif melalui saluran-saluran lain. Penggunaan komunikasi ini selain untuk menanggapi kebutuhan dinamika lingkungan organisasi yang rumit, juga akan mempersingkat waktu dan memperkecil upaya yang dilakukan oleh organisasi.<sup>44</sup>

## 7. Strategi Membangun Komunikasi Yang Efektif

Strategi pada hakekatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen untuk mencapai suatu tujuan. Tetapi untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang menunjukkan arah saja, melainkan harus menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya.<sup>45</sup> Suatu strategi juga merupakan keseluruhan keputusan kondisional tentang tindakan yang akan dijalankan guna mencapai tujuan. Jadi dalam merumuskan strategi komunikasi, selain diperlukan perumusan tujuan yang jelas, juga terutama

---

<sup>44</sup> H. Koontz, *Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 1989), 175

<sup>45</sup> Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 32

memperhitungkan kondisi dan situasi khalayak.<sup>46</sup> Sehingga diperlukan strategi yang efektif dan mumpuni dalam hal melakukan sebuah strategi komunikasi yang terarah.

Hal-hal yang harus diperhatikan ketika menyusun strategi komunikasi adalah dengan memperhatikan segala kelebihan dan kekurangan yang melekat pada komponen-komponen yang ada dalam komunikasi, seperti komunikator, pesan, media, komunikasi dan respon atau *feedback*. Sehingga setiap komponen diperhatikan dan dapat dianalisa kegiatan komunikasi yang dilakukan apakah berjalan secara efektif atau tidak. Strategi komunikasi merupakan suatu hal yang sangat penting, karena seperti yang diketahui banyak kesalahpahaman terjadi akibat dari tidak dilakukannya komunikasi yang efektif, selain itu penggunaan media sosial juga mempengaruhi proses penyampaian pesan yang akan disampaikan, maka dari itu diperlukan sebuah pendekatan-pendekatan yang dinilai tepat dalam proses penyampaian pesan tersebut sehingga pesan yang disampaikan dapat disampaikan dengan baik dan *feedback* yang diterima seperti yang diharapkan.

Sesuai dengan yang dijelaskan oleh Arifin bahwa strategi komunikasi merupakan kegiatan yang merupakan perencanaan atau manajemen komunikasi, maka ada beberapa hal yang menjadi aspek dalam melakukan strategi komunikasi yaitu :<sup>47</sup>

**a. Strategi penyusun pesan**

Strategi merupakan kegiatan yang penting dalam penyusunan sebuah pesan dalam komunikasi. Strategi penting dalam menentukan bagian-bagian yang seharusnya menjadi pokok-pokok informasi yang akan disampaikan. Strategi penyusunan pesan juga merupakan hal yang penting dalam menyampaikan sebuah pesan. Strategi tersebut memudahkan kita untuk menentukan komponen yang seharusnya menjadi bagian sebuah pesan.

---

<sup>46</sup> Anwar Arifin, *Strategi Komunikasi*, (Bandung: Amrico, 1984), 59

<sup>47</sup> *Ibid.*, 51

Komponen dalam sebuah pesan ditentukan melalui hal-hal penting yang akan dibahas pada bagian tersebut. Dalam sebuah komunikasi, pesan harus disusun dengan baik dan bijak. Hal tersebut berguna agar pesan yang disampaikan sesuai dengan kebutuhan dan keharusan dari penyampaian sebuah pesan. Maka dari itu, strategi penyusunan pesan tersebut.

**b. Strategi menetapkan komunikator**

Komunikator merupakan seseorang yang cukup penting dalam sebuah penyampaian pesan. Komunikator merupakan ikon dimana pesan tersebut dapat disampaikan dengan yang semestinya. Komunikator merupakan seseorang yang menetapkan dan menentukan bagaimana pesan tersebut dapat disampaikan dengan baik. Maka dari itu, komunikator sangat berperan penting dalam proses penyampaian materi berupa pesan yang akan disampaikan. Sehingga, penetapan komunikator sangat penting untuk menyusun sebuah materi yang akan disampaikan lebih baik. Komunikator yang memiliki tingkat kredibilitas tinggi akan mudah dipercaya dan disegani oleh masyarakat daripada komunikator yang sama sekali belum dikenal. Kepercayaan inilah yang menentukan bagaimana pesan tersebut akan diproses. Sehingga, komunikator merupakan komponen yang cukup penting dalam melakukan strategi komunikasi.

**c. Strategi penentuan *physical context***

*Physical Context* merupakan tempat atau lingkungan fisik dimana komunikasi berlangsung. Dalam hal ini, *physical context* menjelaskan mengenai bagaimana komunikasi berlangsung dalam sebuah kegiatan penyampaian sebuah pesan dalam komunikasi. *Physical context* merupakan bagian dari waktu, tempat atau suasana sesuai dengan keadaan lingkungan komunikasi tersebut. Maka dari itu, *physical context* merupakan salah satu hal yang penting dalam mempengaruhi sebuah pesan yang akan disampaikan. *Physical context* menjelaskan bagaimana lingkungan

fisik mempengaruhi sebuah pesan atau informasi yang akan disampaikan oleh komunikator.

*Physical context* berkaitan dengan tempat atau lokasi serta waktu. Pemilihan tempat, lokasi dan waktu merupakan satu hal yang penting dalam membentuk sebuah efek yang diinginkan, sehingga kondisi fisik lingkungan tersebut sangat mempengaruhi proses perencanaan komunikasi yang akan dilakukan. Penetapan lokasi yang tepat pada pelaksanaan sebuah komunikasi memungkinkan terjadinya penyampaian pesan sesuai dengan yang diinginkan.

#### **d. Strategi pencapaian efek**

Kegiatan komunikasi tidak terlepas dari hasil evaluasi dalam sebuah kegiatan komunikasi. Untuk mengevaluasi sebuah kegiatan komunikasi maka diperlukan analisa yang cukup jelas dan rinci mengenai hal apa saja yang menjadi fokus dalam komunikasi. Efek merupakan salah satu hal yang dapat diketahui dan dianalisa.

Efek dalam bahasa latin yaitu *effectus* yang adalah perubahan, hasil, atau konsekuensi langsung yang disebabkan oleh suatu tindakan atau fenomena. Efek merupakan hasil juga sebuah tanggapan yang akan diterima melalui komunikasi atau lawan komunikasi dari sesuatu kegiatan. Efek ini merupakan hasil akhir dari suatu hal yang nantinya akan dievaluasi sebagai salah satu penilaian progress pencapaian tujuan.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menciptakan suatu komunikasi yang efektif yaitu:<sup>48</sup>

##### **a. Ketahui mitra bicara (*Audience*)**

Kita harus sangat sadar dengan siapa kita bicara, apakah dengan orang tua, anakanak, laki-laki atau perempuan, status sosialnya seperti apa pangkat, jabatan dan semacamnya petani, pengusaha, guru, kyai, dan lain-lain. Dengan mengetahui audience

---

<sup>48</sup> Endang Lestari G dan Maliki, *Komunikasi Yang Efektif Modul Pendidikan Dan Pelatihan Prajabatan Golongan III*, (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2006), 28-32

kita, kita harus cerdas dalam memilih kata-kata yang digunakan dalam menyampaikan informasi atau buah pikiran kita. Artinya, bahasa yang dipakai harus sesuai dengan bahasa yang mudah dipahami oleh audience kita. Berbicara dengan orang dewasa tentu akan sangat berbeda dengan berbicara kepada anak-anak. Berbicara dengan atasan tentu akan berbeda berbicara pada bawahan atau teman sederajat. Pengetahuan mitra bicara kita pun harus diperhatikan. Informasi yang disampaikan mungkin saja bukan hal yang baru bagi mitra kita, tetapi kalau penyampaiannya dengan menggunakan jargon-jargon atau istilah-istilah yang tidak dipahami oleh mitra, informasi atau gagasan yang kita sampaikan bisa saja tidak dapat dipahami. Jadi, dengan memperhatikan mitra bicara kita, kita akan dapat menyesuaikan diri dalam berkomunikasi dengannya.

b. Ketahui tujuan.

Tujuan kita berkomunikasi akan sangat menentukan cara kita menyampaikan informasi, tentu komunikasi kita bersifat pengumuman. Tetapi bila kita bermaksud membeli atau menjual barang komunikasi kita akan bersifat negosiasi. Lain pula cara kita berkomunikasi apabila tujuan kita untuk menghibur, membujuk, atau sekedar basa-basi. Misalnya kita bertanya : “Anda mau pergi kemana?” Apakah pertanyaan ini dimaksudkan untuk benar-benar mengetahui agenda orang yang ditanya ataukah kita bertanya sekedar basa-basi? Jadi, kejelasan tujuan dalam berkomunikasi harus diketahui sebelum kita berkomunikasi.

c. Perhatikan konteks.

Konteks disini bisa saja berarti keadaan atau lingkungan pada saat berkomunikasi. Pada saat berkomunikasi konteks sangat berperan dalam memperjelas informasi yang disampaikan. Dalam hal pemakaian kata, misalnya. Kata “hemat” dalam kalimat: “Kita harus menghemat uang, waktu dan tenaga kita”, sangat berbeda dengan kata “hemat” dalam kalimat “Menurut hemat saya, kita

harus lebih jujur dan terbuka dalam berkomunikasi dengan sesama rekan sekerja." Tidak hanya kata konteks kalimat, tetapi cara mengucapkan dan kepada siapa kata itu diucapkan akan membuat makna yang disampaikan berbeda pula. "Ah...dasar gila." Kalimat ini bisa bermakna cacian bisa juga bermakna kekaguman, tergantung bagaimana kita mengucapkannya. Bila diucapkan dengan nada tinggi berarti cacian, tetapi bila diucapkan dengan nada datar apalagi dibarengi dengan gelengan kepala, kalimat ini bisa berarti kekaguman. Ungkapan "Gila ha" disampaikan kepada teman dekat, pasti dipahami sebagai ungkapan biasa yang tidak bermakna negatif. Tetapi bila disampaikan kepada orang yang belum atau baru kita kenal ungkapan ini tentu akan dipahami sebagai ungkapan yang memiliki makna negatif.

Formalitas dalam konteks tertentu juga dapat mempengaruhi cara berkomunikasi seseorang. Coba perhatikan gaya komunikasi atasan dan bawahan di lingkungan dunia kerja, bahkan komunikasi antar sesama atasan maupun sesama bawahan pasti berbeda. Apabila orang-orang ini bertemu di mall atau di undangan (tempat resepsi) gaya komunikasi diantara mereka akan sangat lain dengan gaya pada saat mereka berada di kantor. Mengirim bunga kepada orang yang berulang tahun atau kepada orang yang kita kasihi, akan berbeda maknanya bila disampaikan kepada orang yang sedang berduka. Bahkan jenis bunga yang disampaikanpun membawa pesan atau kesan tersendiri. Dengan ilustrasi singkat di atas, jelaslah bahwa konteks sangat mempengaruhi makna apapun yang disampaikan.

d. Pelajari kultur.

Kultur atau budaya, habit atau kebiasaan orang atau masyarakat juga perlu diperhatikan dalam berkomunikasi. Orang Jawa atau Sunda pada umumnya dikenal dengan kelembutannya dalam bertutur kata. Kegemulaian bertutur ini akan sangat baik bila diimbangi dengan cara serupa. Tetapi tentu tidak berarti mutlak.

Maksudnya, bukan berarti orang non Jawa atau non Sunda mutlak harus seperti bertuturnya orang Jawa atau Sunda, meskipun kalau memang bisa itu lebih baik. Atau orang Batak yang dikenal bernada tinggi dalam bertutur perlukah diimbangi dengan nada tinggi pula oleh orang yang non Batak? Perimbangan di sini tidak berarti orang Jawa harus bertutur seperti orang Batak bila bermitra bicara dengannya, atau orang Batak harus bertutur seperti orang Sunda, orang Maluku, orang Papua, dan sebagainya pada saat mereka berkomunikasi. Yang penting adalah pelaku komunikasi harus memahami kultur mitra bicaranya sehingga timbul saling pengertian dan penyesuaian gaya komunikasi dapat terjadi. Ingat peribahasa: "Di mana bumi dipijak, di situ langit dijunjung" atau "*When in Rome, do as the Romans do.*"

e. Pahami bahasa.

"Bahasa menunjukkan bangsa" artinya bahasa dapat menjadi ciri atau identitas suatu bangsa. Berbicara identitas berarti berbicara harga diri atau kebanggaan. Dengan memahami bahasa orang lain berarti berusaha menghargai orang lain. Tetapi memahami bahasa di sini tidak berarti harus memahami semua bahasa yang dipakai oleh mitra bicara kita.

## 8. Ciri-Ciri Komunikasi Yang Efektif

Menurut Wursanto faktor-faktor yang menyebabkan komunikasi yang efektif. Faktor-faktor ini disebut dengan *the seven c's communication*, sebagai berikut:<sup>49</sup>

a. *Credibility* (Keterpercayaan)

Dalam komunikasi antara komunikator dengan komunikan harus saling mempercayai. Kalau tidak ada unsur saling mempercayai, komunikasi tidak akan berhasil, tidak adanya rasa saling percaya akan menghambat komunikasi.

b. *Context* (Perhubungan, Pertalian)

---

<sup>49</sup> Wursanto, *Etika Komunikasi Kantor*, (Yogyakarta: Kanisius, 1992), 69

Keberhasilan komunikasi berhubungan erat dengan situasi atau kondisi lingkungan pada waktu komunikasi berlangsung. Misalnya situasi atau keadaan sedang kacau, maka komunikasi akan terhambat sehingga komunikasi tidak berhasil.

c. *Content* (Kepuasan)

Komunikasi harus dapat menimbulkan rasa kepuasan, antara kedua belah pihak. Kepuasan ini akan tercapai apabila isi berita dapat dimengerti oleh pihak komunikan dan sebaliknya pihak komunikan mau memberikan reaksi atau respons kepada pihak komunikator.

d. *Clarity* (Kejelasan)

Kejelasan yang dimaksud di sini adalah kejelasan yang meliputi kejelasan akan isi berita, kejelasan akan tujuan yang hendak dicapai, kejelasan istilah-istilah yang dipergunakan dalam pengoperan lambang-lambang.

e. *Continuity and consistency* (kesinambungan dan konsistensi)

Komunikasi harus dilakukan secara terus-menerus dan informasi yang disampaikan jangan bertentangan dengan informasi yang terdahulu.

*Capability of audience* (kemampuan pihak penerima berita) Pengiriman berita harus disesuaikan dengan kemampuan dan pengetahuan pihak penerima berita. Janganlah mempergunakan istilah-istilah yang kemungkinan tidak dimengerti oleh pihak penerima berita

f. *Channels of distribution* (saluran pengiriman berita)

Agar komunikasi berhasil, hendaknya dipakai saluran-saluran komunikasi yang sudah biasa dipergunakan dan sudah dikenal oleh umum. Saluran komunikasi yang sering dipergunakan, bisa melalui media cetak (surat, buletin, majalah) atau melalui radio, televisi, dan telepon.



## C. Kedisiplinan

### 1. Pengertian Kedisiplinan Guru

Kata dasar kedisiplinan adalah “disiplin” yang berarti ketaatan pada peraturan. Istilah disiplin berasal dari bahasa Inggris “*discipline*” yang mengandung beberapa arti, diantaranya adalah pengendalian diri, membentuk karakter yang bermoral, memperbaiki dengan sanksi, serta kumpulan beberapa tata tertib untuk mengatur tingkah laku.

Menurut Siagian menyebutkan bahwa: “Disiplin adalah tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi untuk memenuhi tuntutan organisasi”.<sup>50</sup> Disiplin merupakan kunci sukses, sebab dengan disiplin akan tumbuh sifat yang teguh dalam memegang prinsip, tekun dalam usaha, pantang mundur dalam kebenaran dan rela berkorban untuk kepentingan agama dan jauh dari sifat putus asa. Tujuan dari disiplin itu sendiri untuk melatih kepatuhan dengan jalan melatih cara-cara berperilaku yang legal dan beraturan. Sedangkan tujuan disiplin yang hakiki ialah untuk ketetapannya kemauan dan kegiatan yang berorientasi pada masyarakat, yang menjamin keterpakaianya dan dapat dipercayainya dalam lingkungan hidup tertentu.<sup>51</sup>

Disiplin yang berkenaan dengan kedudukan personil sekolah sebagai pegawai negeri (guru) baik yang menyangkut disiplin waktu maupun disiplin kerja. Kedua disiplin ini sangat penting artinya bagi keberhasilan sekolah sebagai lembaga pendidikan. Keterlambatan atau ketidakhadiran guru akan merugikan banyak siswa. Disiplin kerja dan

---

<sup>50</sup> S.P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial...*,303-308

<sup>51</sup> Muhammad Said, *Ilmu Pendidikan*, (Bandung: Offset Alumni,1985), 84

disiplin waktu bagi guru pada dasarnya berarti suasana tertib karena kesediaan mematuhi peraturan-peraturan yang memuat perintah dan larangan dalam melaksanakan beban kerja selama jangka waktu yang telah ditentukan.<sup>52</sup> Berdasarkan UU No. 8 Tahun 1974 pasal 29, setiap kepala sekolah harus memberikan sanksi terhadap pelanggaran disiplin kerja atau waktu berupa tindakan-tindakan sebagai berikut :<sup>53</sup>

- a. Teguran lisan
- b. Teguran tertulis
- c. Pernyataan tidak puas
- d. Penundaan kenaikan pangkat
- e. Peminangan yang bersifat hukuman
- f. Pembebasan tugas
- g. Pemberhentian

Disiplin dan tata tertib guru sebagai pengajar atau pendidik, berkenaan dengan norma-norma yang mengatur cara bersikap, bertingkah laku dan bertutur kata dalam melaksanakan tugas membantu siswa mencapai kedewasaannya masing-masing. Norma-norma tersebut tersirat di dalam teori-teori ilmu pendidikan yang berkedudukan sebagai hukum ilmu, norma-norma sosial, dan susila yang diterima suatu masyarakat dan norma-norma keagamaan yang mengatur kehidupan perseorangan dan kehidupan bersama antar manusia sebagai makhluk Tuhan YME. Secara tersurat norma itu dirumuskan dalam Kode Etik Guru.

## 2. Fungsi Kedisiplinan Guru

Disiplin dapat membuat seseorang (guru) tidak merasa dipaksa dalam mentaati peraturan dan dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik, akan tetapi dapat memerintah diri sendiri untuk melakukan sesuatu dengan penuh rasa tanggung jawab. Berdisiplin juga dapat menjadikan seseorang memiliki kecakapan dalam melakukan suatu

---

<sup>52</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Sekolah*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1986), 161-163

<sup>53</sup> Presiden Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomer 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian*, 33

pekerjaan yang baik, juga pembentukan proses kearah pembentukan yang luhur.<sup>54</sup>

Singgih D. Gunarsa juga menyatakan bahwa disiplin sangat dibutuhkan karena:<sup>55</sup>

- a. Untuk pembentukan sifat-sifat kepribadian tertentu, antara lain: kejujuran dan ketepatan waktu.
- b. Untuk pembentukan sifat-sifat disiplin tersebut dibutuhkan pemupukan disiplin, melalui disiplin dan ketegasan para pendidik, maupun teladan

Setelah menelusuri uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin itu dapat terbentuk karena suatu kebiasaan. Apabila disiplin sudah melekat pada diri seorang guru, mereka tidak akan merasa dipaksa dalam mentaati peraturan dan dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik akan tetapi semua itu dilakukan dengan penuh rasa tanggung jawab. Sesuai dengan fungsinya sebagai pendidik dan pengajar, maka guru berkewajiban untuk mengajar atau melaksanakan tugas dengan baik. Mengajar merupakan salah satu bagian pokok dalam proses belajar mengajar, sedangkan proses belajar mengajar merupakan inti dari pelaksanaan pendidikan di sekolah karena melalui proses belajar mengajarlah diperoleh pengetahuan, keterampilan, sikap serta perilaku yang merupakan tujuan akhir dari pengajaran.

Kerana proses belajar mengajar merupakan inti dari pengajaran di sekolah, maka dengan demikian guru berfungsi sebagai penentu pengajaran dan memegang peranan yang sangat penting. Oleh sebab itu agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik, teratur dan lancar diperlukan suatu kedisiplinan guru dalam mengajar. Tanpa adanya kedisiplinn yang tinggi di dalam setiap diri seorang guru, maka alam kelabu akan selalu menutupi dunia pendidikan dan pengajaran.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992),

<sup>55</sup> Singgih D gunarsa, *Psikologi Untuk Pembimbing*, (Jakarta: Gunung Mulia, 2007), 136

<sup>56</sup> Subari, *Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 163

Guru dan kedisiplinan menjadi dua sisi mata koin yang tidak dapat dipisahkan. Tanpa kedisiplinan dalam melaksanakan tugas profesinya, maka tujuan mulia dari proses pembelajaran tidak akan pernah tercapai. Sesuai dengan perintah Allah dalam Al-Qur'an yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (QS. An-Nisa':59)<sup>57</sup>

Apa yang diterangkan dalam ayat tersebut diperjelas lagi dalam hadits yang artinya:

عَنْ ابْنِ عُمَرَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ قَالَ عَلَى الْمَرْءِ الْمُسْلِمِ السَّمْعُ وَالطَّاعَةُ فِيمَا أَحَبَّ وَكَرِهَ إِلَّا أَنْ يُؤْمَرَ بِمَهْسِيَةٍ فَإِنْ أُمِرَ بِمَعْصِيَةٍ سَمِعَ وَلَا طَاعَةَ

“Dari Ibnu Umar Ra dari Nabi SAW, berkata: seorang muslim wajib mendengarkan dan taat pada perintah yang disukainya maupun tidak, kecuali bila ia diperintah mengerjakan kemaksiatan maka ia wajib tidak mendengar dan tidak taat”. (HR. Muttafaq’laihi).<sup>58</sup>

Disiplin sangat penting bagi seorang guru dalam melaksanakan tugas profesinya, karena itu sikap disiplin harus ditanamkan secara terus menerus agar menjadi pembiasaan.

Maka dapat disimpulkan bahwa disiplin itu dapat terbentuk karena suatu kebiasaan. Apabila disiplin sudah melekat pada diri

<sup>57</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Surat An-Nisa' Ayat:59), 128

<sup>58</sup> Imam Nawawi, *Terjemahan Riyadus Sholihin, Jilid I*, (Jakarta: Pustaka Amani, 1999),

seorang guru, mereka tidak akan merasa dipaksa dalam mentaati peraturan dan dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik akan tetapi semua itu dilakukan dengan penuh rasa tanggung jawab.

### **3. Faktor yang Mempengaruhi Kedisiplinan Guru**

Agar guru termotivasi untuk melakukan disiplin sekolah adabeberapa sebab atau faktor yang menyebabkan para guru termotivasi untuk melakukan disiplin sekolah,diantaranya ialah :<sup>59</sup>

#### **a. Faktor Internal**

Faktor internal merupakan faktor yang berada dalam diri setiap warga sekolah, baik kepala sekolah, guru, karyawan dan siswa. Oleh karenanya, faktor internal ini meliputi:

##### **1) Minat**

Minat ialah kesediaan dari dalam jiwa yang sifatnya aktif untuk menerima sesuatu dari luar. Seorang pendidik atau siswa yang memiliki perhatian yang cukup serta kesadaran yang baik terhadap segala aturan-aturan yang ditetapkan oleh sekolah, sedikit banyak akan berpengaruh pula terhadap kesadaran mereka untuk melakukan perilaku disiplin di lingkungan sekolah.

##### **2) Emosi**

Emosi merupakan suatu keadaan dalam diri seseorang yang mempengaruhi dan menyertai penyesuaian di dalam diri secara umum, Keadaan ini merupakan penggerak mental dan fisik bagi setiap individu dan dapat diobservasi melalui tingkah laku. Emosi merupakan warna afektif yang selalu menyertai setiap keadaan atau perilaku individu.

---

<sup>59</sup> Abu Bakar, *Profesi Keguruan*, (Surabaya: Aprinta,2009), 11-34

Warna afektif dimaksud adalah perasaan-perasaan tertentu yang dialami oleh seseorang pada saat menghadapi situasi tertentu. Contoh: bahagia, gembira, terkejut, benci, putus asa, dan sebagainya. Zakiah Darajat menjelaskan bahwa emosi memegang peranan penting dalam setiap sikap dan tindak agama. Tidak ada satupun sikap atau tindak agama seseorang yang dapat dipahami, tanpa mengindahkan emosinya.

Emosi akan sangat menentukan terhadap kedisiplinan di lingkungan sekolah. Mengapa? karena emosi mampu menggerakkan rasa kepedulian para guru dan siswa ataupun segala komponen sekolah lainnya dalam menaati peraturan yang telah ditetapkan di lingkungan sekolah.

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor luas yang akan sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan di lingkungan sekolah. Faktor ini meliputi hal-hal sebagai berikut:

1) Faktor pembinaan dari pimpinan sekolah

Pimpinan sekolah yang terdiri dari kepala sekolah dan wakil kepala sekolah secara langsung maupun tidak merupakan faktor penggerak dari guru untuk bersikap dan berperilaku. Pimpinan sekolah berkewajiban memberikan dorongan dan motivasi agar para personil guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, karena jika pimpinan sekolah kurang memberikan dukungan dan motivasi terhadap kinerja guru maka dalam melaksanakan tugasnya guru akan kurang maksimal termasuk dalam hal kedisiplinannya.

2) Faktor penghasilan guru

Pada dasarnya seseorang melakukan aktivitas tertentu selalu didorong oleh motif-motif tertentu, dan sekaligus pemenuhan kebutuhan dirinya, kebutuhan seseorang bermacam-macam namun volume upah kerja merupakan faktor yang sangat vital bagi tenaga kerja,

karena kondisi kehidupan yang miskin ditambah penghasilan yang tidak memenuhi kebutuhan sehari-hari tentu akan melemahkan semangat kerja, termasuk guru karena faktor penghasilan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru di dalam meningkatkan kualitasnya sebab semakin sejahteranya seseorang maka semakin tinggi kemungkinan untuk meningkatkan kinerjanya.

### 3) Faktor Pembiasaan

Faktor pembiasaan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan motivasi guru untuk meningkatkan kedisiplinannya karena dengan pembiasaan melakukan hal-hal dengan tertib dan teratur, kebiasaan-kebiasaan ini akan berpengaruh besar terhadap ketertiban dan keteraturan dalam kehidupannya sehari-hari.

#### a) Tugas guru

##### (1) Guru sebagai pendidik

Guru adalah pendidik yang menjadi tokoh, panutan, dan identifikasi bagi peserta didik, dan lingkungannya, oleh karena itu, guru harus memiliki standar kualitas pribadi tertentu, yang mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri, dan disiplin. Di sekolah guru adalah orang tua kedua bagi anak didik, sebagai orang tua, guru harus memberikan contoh yang baik bagi anak didiknya, karena anak didik lebih banyak menilai apa yang guru tampilkan dalam pergaulan di sekolah dan di masyarakat dari pada apa yang guru katakan, tetapi baik perkataan maupun apa yang guru tampilkan, keduanya menjadi penilaian bagi anak didik, jadi apa yang dikatakan guru harus sesuai dengan perbuatan.

Sebagai teladan, guru harus memiliki kepribadian yang dapat dijadikan idola, seluruh kehidupannya adalah figur yang paripurna. Sedikit saja guru berbuat yang kurang baik maka akan mengurangi kewibawaannya, karena itu kepribadian guru merupakan masalah yang sangat sensitif sekali, penyatuan kata dan perbuatan sangat dituntut dari seorang guru.

(2) Guru sebagai evaluator

Tugas guru sebagai evaluator berfungsi untuk menyusun instrumen penilaian, melaksanakan penilaian dalam berbagai bentuk dan jenis penilaian, dan menilai pekerjaan siswa.

#### 4. Macam-macam Kedisiplinan Guru

Dalam setiap organisasi yang diinginkan adalah jenis disiplin yang timbul dari diri sendiri atas dasar dan kerelaan. Akan tetapi dalam kenyataannya selalu menyatakan bahwa disiplin itu lebih banyak disebabkan oleh adanya paksaan dari luar. Untuk itu perlu adanya pelaksanaan kegiatan kedisiplinan guna mendisiplinkan para pegawainya dalam suatu organisasi. Pendapat Simamora tentang bentuk disiplin dibagi menjadi tiga bentuk :<sup>60</sup>

- a. Disiplin managerial (*management discipline*) dimana segala sesuatu tergantung pada pemimpin, dari permulaan hingga akhir.
- b. Disiplin tim (*team discipline*) dimana kesempurnaan kerja bermuara pada ketergantungan satu sama lain yaitu kerja sama antara anggota kelompok dalam organisasi.
- c. Disiplin diri (*self discipline*) dimana pelaksanaan tunggal sepenuhnya tergantung pada pelatihan ketangkasan dan kendali diri.

---

<sup>60</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : STIE YKPN, 2006), 610



Selanjutnya AS Moenir mengemukakan bahwa disiplin kerja ditujukan terhadap aturan yang menyangkut waktu dan perbuatan :<sup>61</sup>

1) Disiplin waktu

Artinya apabila sesuatu yang telah ditetapkan, misalnya jam masuk dimulai pukul 07.00 WIB, maka pada jam tersebut pekerjaan harus sudah dimulai.

2) Disiplin Perbuatan

Disiplin ini mengharuskan karyawan (pegawai) mengikuti langkah-langkah tertentu didalam perbuatan agar dapat menghasilkan sesuatu sesuai dengan standar, keharusan mengikuti mengikuti dengan ketat langkah atau perbuatan tersebut yang akan menentukan tingkat keberhasilan sesuatu yang telah ditetapkan.

## 5. Pendekatan Kedisiplinan

Organisasi harus memiliki program kerja yang tepat dan terarah dalam pendisiplinan pegawai. Marihot Tua Efendi Harianja membagi 3 pendekatan disiplin kerja, yaitu:<sup>62</sup>

a. Disiplin Preventif

Metode ini diterapkan sebelum terjadinya suatu pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku. Metode pendisiplinan preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan organisasi sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat

---

<sup>61</sup> A.S Moenir, *Tata Lakasana (Manajemen) Perkantoran dan Penerapannya*, (Jakarta: Pradnya Paramita, 1982), 184

<sup>62</sup> Marihot Tua Efendi Harianja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia Widiaswara, 2002), 330

dicegah. Sasaran pokoknya adalah mendorong terciptanya disiplin diri di antara para pegawai.

b. Disiplin Korektif

Metode ini diterapkan setelah adanya suatu pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku. Metode pendisiplinan korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*).

## D. Kompetensi Guru

### 1. Pengertian Kompetensi Guru

Kompetensi secara etimologi berarti kecakapan atau kemampuan.<sup>63</sup> Sedangkan secara terminologi berarti pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Kebiasaan berpikir dan bertindak yang secara konsisten dan terus menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu".<sup>64</sup> Dengan memiliki kompetensi yang memadai, seseorang, khususnya seorang guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Dapat dibayangkan bagaimana jadinya dunia pendidikan jika para gurunya tidak memiliki kompetensi yang memadai.<sup>65</sup>

Menurut Echols dan Shadly yang dikutip Jejen Musfah mengatakan bahwa kompetensi adalah kumpulan pengetahuan, perilaku, dan keterampilan yang harus dimiliki guru untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pendidikan. Kompetensi diperoleh melalui

---

<sup>63</sup> Tim Prima Pena, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Gita Media Press, 2006), 256

<sup>64</sup> Abdul Majid dan Dian Andayani, *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi Konsep dan Implementasi Kurikulum 2004*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 9

<sup>65</sup> Ngainun Na'im, *Menjadi Guru Inspiratif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 56

pendidikan, pelatihan, dan belajar mandiri dengan memanfaatkan sumber belajar.<sup>66</sup> Sedangkan kompetensi menurut Usman adalah suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seorang, baik yang kualitatif maupun kuantitatif. Pengertian ini mengandung makna kompetensi itu dapat digunakan dalam dua konteks, yaitu:<sup>67</sup>

- a. Sebagai indikator kemampuan yang menunjukkan kepada perbuatan yang diamati.
- b. Sebagai konsep yang mencakup aspek-aspek kognitif, afektif dan psikomotorik atau perbuatan serta tahap-tahap pelaksanaannya secara utuh.

Hal itu sejalan dengan kandungan dalam Al-Qur'an surat Al-An'am ayat 135 yaitu:

قُلْ يَا قَوْمِ اِعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ اِنِّي عَامِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَنْ تَكُونُ لَهُ عَاقِبَةُ  
الدَّارِ اِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ

Artinya: Katakanlah Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, sesungguhnya akupun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan.<sup>68</sup>

Kompetensi pada dasarnya merupakan deskripsi tentang apa yang dapat dilakukan seseorang dalam bekerja, serta apa wujud dari pekerjaan tersebut yang dapat terlihat. Untuk dapat melakukan suatu pekerjaan, seseorang harus memiliki kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang relevan dengan bidang pekerjaannya.<sup>69</sup> Seseorang disebut kompeten dalam bidangnya jika pengetahuan, ketrampilan dan sikapnya, serta hasil kerjanya sesuai

<sup>66</sup> Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru : Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, (Jakarta: Kencana, 2012), 27

<sup>67</sup> Kunanadar, *Guru Profesional*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), 49

<sup>68</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, (Al-Qur'an dan terjemahannya, (Semarang: Karya Toha Putra), 210

<sup>69</sup> Suyanto dan Asep Jihad, *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Globalisasi*, (Jakarta: Erlangga.2013), 39

standar (ukuran) yang ditetapkan dan/atau diakui oleh lembanganya/pemerintah.<sup>70</sup>

Dalam situasi pendidikan, khususnya pendidikan formal di sekolah, guru merupakan komponen yang penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Ini disebabkan guru berada di barisan terdepan dalam pelaksanaan pendidikan. Dengan kata lain, guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Dengan demikian upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkompeten. Oleh karena itu, diperlukanlah sosok guru yang mempunyai kualifikasi, kompetensi dan dedikasi yang tinggi dalam menjalankan tugas profesionalnya.

Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dijelaskan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.<sup>71</sup>

Kompetensi guru adalah salah satu faktor yang mempengaruhi tercapainya tujuan pembelajaran dan pendidikan disekolah, namun kompetensi guru tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh faktor latar belakang pendidikan, pengalaman mengajar, dan lamanya mengajar. Kompetensi guru dapat dinilai penting alat seleksi dalam penerimaan calon guru, juga dapat dijadikan sebagai pedoman dalam rangka pembinaan dan pengembangan tenaga guru. Selain itu juga penting dalam hubungannya dengan kegiatan belajar mengajar dan hasil belajar siswa.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian kompetensi guru adalah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan tindakan atau perilaku rasional

---

<sup>70</sup> Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi...*, 28

<sup>71</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 25

yang sebaiknya dapat dilakukan seorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Perilaku atau tindakan dikatakan sebagai rasional karena memiliki tujuan dan arah yang jelas yakni untuk menjadikan pembelajaran lebih menarik dan menyenangkan sehingga para peserta mampu menangkap materi dengan lebih mudah. Kompetensi merupakan suatu komponen yang sangat penting dalam profesi seperti profesi pendidik baik guru ataupun dosen. Kompetensi guru merupakan gabungan dari semua kemampuan personal, sosial, teknologi, keilmuan dan spiritual atau keagamaan yang kesemuanya akan membentuk suatu standar kompetensi pendidik.

Berdasarkan penjelasan di atas guru dituntut untuk profesional dalam menjalankan perannya sebagai pengajar dimana guru harus bisa menyesuaikan apa yang dibutuhkan masyarakat dan jaman dalam hal ini yaitu kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang. Stephen P. Becker dan Jack Gordon dalam bukunya Bernawi Munthe mengemukakan beberapa unsur atau elemen yang terkandung dalam konsep kompetensi, yaitu:<sup>72</sup>

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran di bidang kognitif. Misalnya, seorang guru mengetahui cara melaksanakan kegiatan identifikasi, penyuluhan, dan proses pembelajaran terhadap warga belajar.
- b. Pengertian (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan efektif yang dimiliki siswa. Misalnya, seorang guru yang akan melaksanakan kegiatan harus memiliki pemahaman yang baik tentang keadaan dan kondisi warga belajar di lapangan, sehingga dapat melaksanakan program kegiatan secara baik dan efektif.
- c. Keterampilan (*skill*), yaitu kemampuan individu untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan yang dimiliki oleh guru untuk menyusun alat peraga pendidikan secara sederhana.

---

<sup>72</sup> Bernawi Munthe, *Desain Pembelajaran*, (Yogyakarta: Pustaka Insan Madani, 2009), 29

- d. Nilai (*value*), yaitu suatu norma yang telah diyakini atau secara psikologis telah menyatu dalam diri individu.
- e. Minat (*interest*), yaitu keadaan yang mendasari motivasi individu, keinginan yang berkelanjutan, dan orientasi psikologis. Misalnya, guru yang baik selalutertarik kepada warga belajar dalam hal membina dan memotivasi mereka supaya dapat belajar sebagaimana yang diharapkan.

## 2. Macam-Macam Kompetensi Guru

Sehubungan dengan pengertian dan syarat guru profesional tersebut, maka untuk menjadi guru yang profesional atau untuk dapat melakukan kewenangan profesionalnya, guru dituntut memiliki seperangkan kemampuan atau kompetensi yang beraneka ragam. Adapun kompetensi yang harus dimiliki guru yang profesional menurut Suyanto dan Djihad Hisyam adalah:<sup>73</sup>

- a. Kompetensi Profesional, yaitu memiliki pengetahuan yang luas pada bidang studi yang diajarkan, memilih dan menggunakan berbagai metode mengajar di dalam proses belajar mengajar yang diselenggarakan.
- b. Kompetensi kemasyarakatan, yaitu mampu berkomunikasi dengan siswa, sesama guru, dan masyarakat luas dalam konteks sosial.
- c. Kompetensi personal, yaitu memiliki kepribadian yang mantap dan patut diteladani.

Sementara itu, Nana Sudjana telah membagi kompetensi guru dalam tiga bagian yaitu:<sup>74</sup>

- a. Kompetensi bidang kognitif yaitu kemampuan intelektual,
- b. Kompetensi bidang sikap, artinya kesiapan dan kesediaan guru terhadap berbagai hal berkenaan dengan tugas dan profesinya,

---

<sup>73</sup> Suyanto dan Asep Jihad, *Menjadi Guru Profesional (Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global)*, (Jakarta: Erlangga Group, 2013), 39

<sup>74</sup> Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo Offset, 1989), 18

- c. Kompetensi perilaku, artinya kemampuan guru dalam berbagai keterampilan.

Sedangkan menurut Paul Suparno, bahwa kompetensi yang harus dimiliki seorang guru yang profesional adalah :<sup>75</sup>

- a. Kemampuan kepribadian, meliputi: berakhlak yang baik, dewasa, beriman, disiplin, bertanggung jawab, peka, objektif, luwes, berwawasan luas, dapat berkomunikasi dengan baik, kreatif, kritis, mau belajar, dan dapat mengambil keputusan.
- b. Kemampuan bidang studi, meliputi: pemahaman akan karakteristik dan isi bahan ajar, menguasai konsepnya, mengenal metodologi ilmu yang bersangkutan, memahami konteks bidang itu dan juga kaitannya dengan masyarakat, lingkungan dan dengan ilmu lainnya.
- c. Kemampuan dalam pembelajaran/pendidikan, meliputi: pemahaman akan sifat, ciri anak didik dan perkembangannya, mengerti berbagai konsep pendidikan, menguasai beberapa metodologi mengajar, menguasai sistem evaluasi yang tepat dan sesuai dengan siswa.

Dari berbagai pendapat tersebut mengenai macam-macam kompetensi guru, maka dirangkum dalam Undang-undang No.14 tahun 2005 tentang Guru Dan Dosen pasal 10 ayat (1) bahwa kompetensi guru meliputi empat dimensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.<sup>76</sup> Untuk itu akan diuraikan lebih lanjut mengenai empat kompetensi guru tersebut diantara:

- a. Kompetensi Pedagogik

Secara etimologis kata pedagogi berasal dari kata bahasa Yunani, *paedos* dan *agagos* (*paedos* = anak dan *agage* = mengantar atau membimbing) karena itu pedagogi berarti

---

<sup>75</sup> Paul Suparno, *Guru Demokratis di Era Reformasi*, (Jakarta: Grasindo,2005), 47-52

<sup>76</sup> Tim Redaksi Pustaka Yustisia, *Kompilasi Perundangan Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta:Pustaka Yustisia,2009), 151

membimbing anak. Tugas membimbing ini melekat dalam tugas seorang pendidik. oleh sebab itu, pedagogi berarti segala usaha yang dilakukan oleh pendidik untuk membimbing anak muda menjadi manusia yang dewasa dan matang.<sup>77</sup>

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan teknis dalam menjalankan tugas sebagai pendidik, pengajar dan pembimbing. Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru yang berkenaan dengan pemahaman terhadap peserta didik dan pengelolaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis. Secara substantif, kompetensi ini mencakup kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, serta pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>78</sup>

Kompetensi Pedagogik merupakan kompetensi khas, yang akan membedakan guru dengan profesi lainnya dan akan menentukan tingkat keberhasilan proses dan hasil pembelajaran peserta didiknya. Kompetensi ini tidak diperoleh secara tiba-tiba tetapi melalui upaya belajar secara terus menerus dan sistematis, baik pada masa pra jabatan (pendidikan calon guru) maupun selama dalam jabatan, yang didukung oleh bakat, minat dan potensi keguruan lainnya dari masing-masing individu yang bersangkutan. Selain itu, dalam kompetensi ini seorang guru harus mampu:<sup>79</sup>

- 1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.
- 2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.

---

<sup>77</sup> Marselus R. Payong, *Sertifikasi Profesi Guru: Konsep Dasar, Problematika dan Implementasinya*, (Jakarta: Indeks, 2011), 28-29

<sup>78</sup> J.B Situmorang dan Winarno, *Pendidikan Profesi dan Sertifikasi Pendidik*, (Klaten: Macanan Jaya Cemerlang, 2008), 23

<sup>79</sup> Imam Wahyudi, *Panduan Lengkap Uji Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Prestasi Pustakarya, 2012), 22



- 3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu.
  - 4) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
  - 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
  - 6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasi berbagai potensi yang dimiliki.
  - 7) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
  - 8) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
  - 9) Melakukan tindakan reflektif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
- b. Kompetensi Kepribadian

Dalam arti sederhana, kepribadian berarti sifat hakiki individu yang tercermin pada sikap dan perbuatan yang membedakan dirinya dari yang lain. Mc. Leod yang dikutip Muhibbinsyah mengartikan kepribadian (*personality*) sebagai sifat khas yang dimiliki seseorang.<sup>80</sup>

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan wibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kepribadian guru sangat kuat pengaruhnya terhadap tugasnya sebagai pendidik. Kewibawaan guru ada dalam kepribadiannya. Sulit bagi guru mendidik peserta didik untuk disiplin kalau guru yang bersangkutan tidak disiplin. Peserta didik akan menggugu dan meniru gurunya sehingga apa yang dikatakan oleh guru seharusnya sama dengan tindakannya. Guru yang jujur dan tulus dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik berbeda

---

<sup>80</sup> Muhibbinsyah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), 225

dengan guru yang mengajar karena tidak ada pekerjaan lain. Peserta didik dengan mudah membaca hal tersebut.<sup>81</sup>

Menurut Permendiknas No.16/2007, Kemampuan dalam standar kompetensi ini mencakup lima kompetensi utama yakni:<sup>82</sup>

- 1) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia.
- 2) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- 3) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa.
- 4) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi serta bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- 5) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

Berdasarkan uraian di atas, kompetensi kepribadian guru tercermin dari indikator sikap dan keteladanan. Mengenai kompetensi kepribadian ini Allah SWT menjelaskan dalam surat al-Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ  
وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya: Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.<sup>83</sup>

#### c. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial berkenaan dengan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Selanjutnya pengertian lain, terdapat kriteria lain kompetensi yang

<sup>81</sup> J.B Situmorang dan Winarno, *Pendidikan Profesi*,...21

<sup>82</sup> Permendiknas No 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Dan Kompetensi Guru

<sup>83</sup> Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2012),

harus dimiliki oleh setiap guru. Dalam konteks ini seorang guru harus mampu.<sup>84</sup>

- 1) Bersikap inklusif, bertindak objektif serta tidak diskriminatif, karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi.
- 2) Berkomunikasi secara efektif, simpatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat.
- 3) Beradaptasi ditempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia.
- 4) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

Guru merupakan makhluk sosial, yang dalam kehidupannya tidak bisa terlepas dari kehidupan sosial masyarakat dan lingkungannya. Oleh karena itu guru dituntut memiliki kompetensisosial memadai, terutama dalam kaitannya dengan pendidikan, yang tidak terbatas pada pembelajaran di sekolah tetapi juga pendidikan yang terjadi dan berlangsung di masyarakat. dengan demikian guru diharapkan dapat memfungsikan dirinya sebagai makhluk sosial di masyarakat dan lingkungannya, sehingga mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan wali peserta didik serta masyarakat sekitar.<sup>85</sup>

#### d. Kompetensi Profesional

Kompetensi professional yaitu kemampuan penguasaan materi secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan.<sup>86</sup> Guru mempunyai tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai

---

<sup>85</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi*,...175-176

<sup>86</sup> Standar nasional pendidikan “PP RI No.19 tahun 2005”,(Jakarta : Redaksi Sinar Grafika, 2005), 68

tujuan pembelajaran, untuk itu guru dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran. Guru harus selalu mengupdate dan menguasai materi yang disajikan. Persiapan diri tentang materi diusahakan dengan jalan mencari informasi melalui berbagai sumber seperti membaca buku-buku terbaru, mengakses internet, selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan terakhir tentang materi yang disajikan.<sup>87</sup>

Menurut UU No.14 Th 2005 tentang guru dan dosen,pasal 1 “professional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi”. Sedangkan “guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.<sup>88</sup>

Kompetensi profesional mengacu pada perbuatan yang bersifat rasional dan memiliki spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas kependidikan. Guru sebagai tenaga yang profesional dituntut untuk memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidangnya. Guru sebagai tenaga yang profesional memiliki beberapa kriteria, yaitu: mengandung unsur pengabdian, mengandung unsur idealisme, dan mengandung unsur pengembangan.<sup>89</sup> Sebagai profesional juga harus memiliki etos kerja yang maju, antara lain dapat bekerja dengan hasil kualitas yang unggul, tepat waktu, disiplin, sungguh-sungguh, cermat, teliti, sistematis, dan berpedoman, pada dasar keilmuan tertentu.<sup>90</sup>

---

<sup>87</sup> Rusman, *Model-model Pembelajaran*,(Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), 56

<sup>88</sup> UURI No. 14 Th.2005, Guru dan Dosen, (Jakarta: sinar grafika, 2005), 2

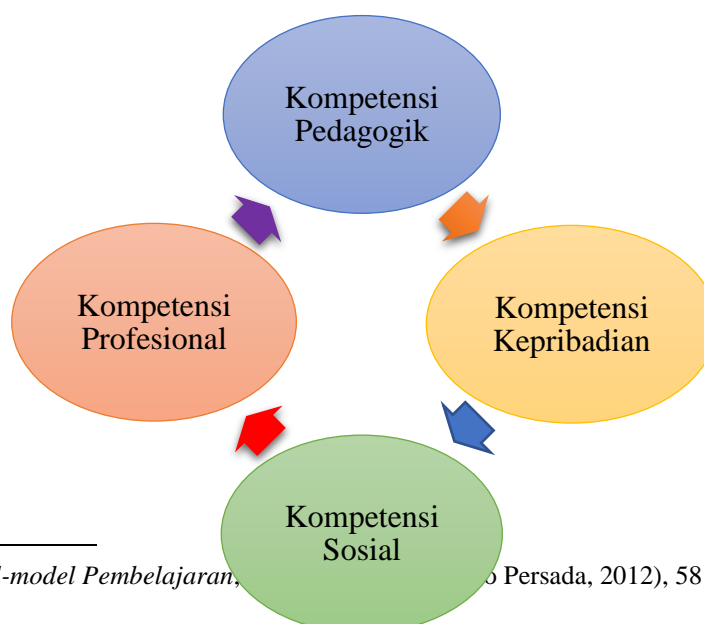
<sup>89</sup> Abuddin Nata,*Paradigma Pendidikan Islam*, (Jakarta: Grasindo, 2001), 137-138

<sup>90</sup> Mochtar Bukhori, *Ilmu Pendidikan dan Praktek Pendidikan dalam Renungan*, (Jakarta: IKIP Muhamadiyah Press, 1994), 35

Adapun kriteria kompetensi profesional guru adalah sebagai berikut:<sup>91</sup>

- 1) Menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
- 2) Menguasai Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar mata pelajaran atau bidang pengembangan yang diampu.
- 3) Mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif.
- 4) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Dalam pelaksanaannya keempat kompetensi tersebut merupakan satu kesatuan yang utuh (holistik), tidak berdiri sendiri tetapi saling berhubungan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Artinya kompetensi yang satu mendasari kompetensi lainnya. Dalam artian apabila guru ingin berkompeten maka ia harus memiliki keempat kompetensi tersebut dan dipraktikan secara keseluruhan dalam kehidupannya sehari-hari dan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah. Untuk lebih jelasnya dalam memahami hubungan keempat kompetensi tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



<sup>91</sup> Rusman, *Model-model Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 58

### **Gambar 2.1. Hubungan Empat Kompetensi Guru**

Seorang guru pun harus memiliki keempat kompetensi tersebut. Guru harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dimulai dari kegiatan merencanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan melakukan penilaian terhadap proses dan hasil kegiatan pembelajaran.

Guru juga harus memiliki kepribadian yang baik, dan kompetensi ini mutlak dimiliki guru mengingat pendidikan yang diajarkannya memiliki tujuan utama yaitu mendidik kepribadian atau akhlak peserta didiknya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh M. Djunaidi Dhany sebagaimana dikutip oleh Armai Arief, bahwa tujuan pendidikan Islam adalah: pembinaan kepribadian anak didik yang sempurna, peningkatan moral, tingkah laku yang baik dan menanamkan rasa kepercayaan anak terhadap agama dan kepada Tuhan, serta mengembangkan intelegensi anak secara efektif agar mereka siap untuk mewujudkan kebahagiaannya di masa mendatang.<sup>92</sup>

Begitu juga dengan kompetensi sosial, seorang guru pun dituntut untuk memiliki kompetensi tersebut karena dalam Pendidikan mengandung materi hubungan dalam kehidupan bermasyarakat, untuk itu seorang guru harus memiliki pengetahuan tentang bagaimana menjalin komunikasi dengan orang lain dan mampu mengaplikasikannya dalam kehidupan sehari-hari. Dengan kemampuan tersebut guru dapat berkomunikasi dengan setiap peserta didik, orangtua, dan masyarakat dengan baik dan aktif, selain itu dapat menjadikan diri contoh yang baik bagi para peserta didiknya tentang tata pergaulan dan hidup bermasyarakat.

---

<sup>92</sup> Armai Arief, *Ilmu dan Metodologi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Pers, 2002), 24

Sehubungan dengan kompetensi profesional, seorang guru pun juga harus memiliki kompetensi tersebut, seperti memiliki pengetahuan mendalam tentang materi yang terkait, memiliki wawasan mendalam, memiliki keterampilan dalam menyusun modul dan melakukan penelitian serta penyusunan karya ilmiah yang berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan. Dengan kompetensi profesional tersebut, guru dapat menjalankan tugas tidak hanya sebagai pengajar, pendidik, tetapi juga sebagai pelaksana kurikulum, manajer di sekolah/kelas, dan sebagai ahli dalam pendidikan.

### **3. Tugas Dan Tanggung Jawab Guru**

Tugas dan tanggung jawab utama seorang guru/pengajar adalah mengelola pengajaran serta lebih efektif, dinamis, efisien dan positif yang ditandai dengan adanya kesadaran dan keterlibatan aktif di antara dua subyek pengajaran, guru sebagai penginisiatif awal dan pengarah serta pembimbing, sedang peserta didik sebagai yang mengalami dan terlibat aktif untuk memperoleh perubahan diri dalam pengajaran.<sup>93</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, jelaslah betapa pentingnya peranan guru dan beratnya tugas serta tanggung jawabnya terutama dalam pengembangan potensi manusia (anak didik). Pekerjaan guru adalah suatu jenis pekerjaan yang tidak bisa dilihat hasilnya, seorang guru akan merasa bangga, puas dan merasa berhasil dalam tugasnya mendidik dan mengajar apabila ada di antara peserta didiknya dapat menjadi seorang pelopor atau berguna bagi bangsanya. Di samping itu guru sebagai pendidik dalam menentukan strategi belajar mengajarnya sangat memerlukan pengetahuan dan kecakapan khusus dalam bidang metodologi pengajaran. Karena gurulah yang akan membantu peserta didik untuk mencapai hasil yang baik.

Metode mengajar merupakan suatu cara yang dilakukan atau diterapkan guru dalam menyampaikan materi pelajaran terhadap

---

<sup>93</sup> Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pengelolaan Pengajaran*, (Jakarta : Renika Cipta, 2001), 1

peserta didik dalam proses belajar mengajar. Pengertian metode dalam pendidikan adalah:

Pengertian metode seperti yang dimaksud antara lain adalah suatu cara di dalam melakukan pendidikan, suatu bentuk langkah-langkah yang ditempuh untuk menyajikan suatu pengajaran kepada peserta didik, yang cara (langkah-langkah) itu sengaja dipilih yang serasi dengan mata pelajaran atau bahan/materi yang disajikan berdasarkan prinsip-prinsip ilmu pendidikan.<sup>94</sup>

Setiap guru profesional harus memenuhi persyaratan sebagai manusia yang bertanggung jawab dalam bidang pendidikan dan dalam waktu yang sama dia juga mengembang sejumlah tanggung jawab dalam bidang pendidikan. Guru sebagai pendidik bertanggung jawab mewariskan nilai-nilai dan norma-norma kepada generasi muda sehingga terjadi proses pelestarian dan penerusan nilai. Bahkan melalui proses pendidikan, diusahakan terciptanya nilai-nilai baru.

Kehadiran guru dalam proses pembelajaran sebagai sarana mewariskan nilai-nilai dan norma-norma masih memegang peranan yang sangat penting. Peranan guru dalam pembelajaran tidak bisa digantikan oleh hasil teknologi modern seperti kompoter dan lainnya. Masih terlalu banyak unsur manusiawi, sikap, sistem nilai, perasaan, motivasi, kebiasaan dan lain-lain yang harus dimiliki dan dilakukan oleh guru. Seorang guru akan sukses melaksanakan tugas apabila ia profesional dalam bidang keguruannya. Selain itu, tugas seorang guru mulia dan mendapat derajat yang tinggi yang diberikan oleh Allah swt. disebabkan mereka mengajarkan ilmu kepada orang lain.

Salah satu faktor yang paling menentukan dalam proses pembelajaran di kelas adalah guru. Tugas guru yang paling utama adalah mengajar dan mendidik. Sebagai pengajar, guru berperanan aktif (medium) antara peserta didik dengan ilmu pengetahuan. Secara umum dapat dikatakan bahwa tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh guru adalah mengajak orang lain berbuat baik.

---

<sup>94</sup> Tayar Yusuf dan Yurnalis Etek, *Keragaman Tehnik Evaluasi dan Metode Penerapan Jiwa Agama*, (Jakarta : Ind-Hil-Co, 1995), 104



Tugas tersebut identik dengan dakwah islamiyah yang bertujuan mengajak umat Islam untuk berbuat baik. Allah swt. berfirman di dalam Q.S. Ali Imran ayat 104:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

Artinya: Dan hendaklah di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang makruf dan mencegah dari yang munkar, mereka itulah orang-orang yang beruntung.<sup>95</sup>

Berdasarkan ayat dan tafsir di atas dapat dipahami bahwa dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, guru berkewajiban membantu perkembangan anak menuju kedewasaan yang sesuai dengan ajaran Islam. Dalam tujuan pendidikan, terkandung unsur tujuan yang bersifat agamis, yaitu agar terbentuk manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Agama datang menuntun manusia dan memperkenalkan mana yang makruf dan mana yang mungkar. Oleh karena itu, hendaklah guru menggerakkan peserta didik kepada yang makruf dan menjauhi yang mungkar, supaya mereka bertambah tinggi nilainya, baik di sisi manusia maupun di hadapan Allah. Bila diperhatikan lebih jauh, tugas dan tanggung jawab yang mestinya dilaksanakan oleh guru yang telah dijelaskan pada firman Allah di atas intinya adalah mengajak manusia melaksanakan perintah Allah dan menjauhi larangan-Nya.

Dapat dipahami bahwa tanggung jawab dalam Islam bersifat pribadi dan sosial. Dalam pendidikan formal, guru adalah pemimpin di dalam kelas yang bertanggung jawab tidak hanya terhadap perbuatannya, tetapi juga terhadap perbuatan orang-orang yang berada di bawah perintah dan pengawasannya yaitu peserta didik.<sup>96</sup>

<sup>95</sup> Departemen Agama RI, Al Quran dan Terjemahnya, (Jakarta : Yayasan Penerjemah Al Quran, 2005), 50

<sup>96</sup> M. Shabir U, *Kedudukan Guru Sebagai Pendidik: (Tugas dan Tanggung Jawab, Hak dan Kewajiban, dan Kompetensi Guru)*, (Makasar: Journal UIN Alauddin), 224-226

Tugas dan kewajiban guru, sebagaimana dijelaskan oleh Etty Kartikawati di dalam buku Nasution S, bahwa aktivitas dan kewajiban guru meliputi hal-hal sebagai berikut :<sup>97</sup>

- a. Dalam bidang administrasi Kurikulum, di antaranya:
  - 1) Menyusun program mengajar sesuai dengan GHPP.
  - 2) Menyusun model satuan pelajaran beserta pembagian waktunya.
  - 3) Menyusun dan merencanakan program evaluasi.
  - 4) Memberikan bimbingan belajar kepada peserta didik.
- b. Dalam bidang administrasi peserta didik di antaranya:
  - 1) Menjadi panitia dalam penerimaan peserta didik baru
  - 2) Mempertimbangkan syarat kenaikan kelas atau kelulusan.
  - 3) Menyusun tata tertib sekolah.
  - 4) Membantu mengawasi dan membimbing organisasi peserta didik.
  - 5) Berpartisipasi dalam upacara kegiatan sekolah.
- c. Dalam bidang administrasi sarana pendidikan, di antaranya:
  - 1) Inventarisasi alat peraga dalam bidang studi masing-masing.
  - 2) Merencanakan dan mengusahakan buku pegangan baik untuk guru maupun peserta didik.
  - 3) Mengatur penggunaan laboratorium sekolah.
- d. Kegiatan gabungan sekolah dengan masyarakat:
  - 1) Pengabdian masyarakat, misalnya memberikan ceramah, ikut membina karang taruna, bekerja sama dengan masyarakat sekitarnya.
  - 2) Duduk bersama dalam kepanitiaan tertentu.
  - 3) Ikut rapat dalam BP3/orang tua peserta didik.
  - 4) Ikut menjaga dan mempertahankan nama baik sekolah

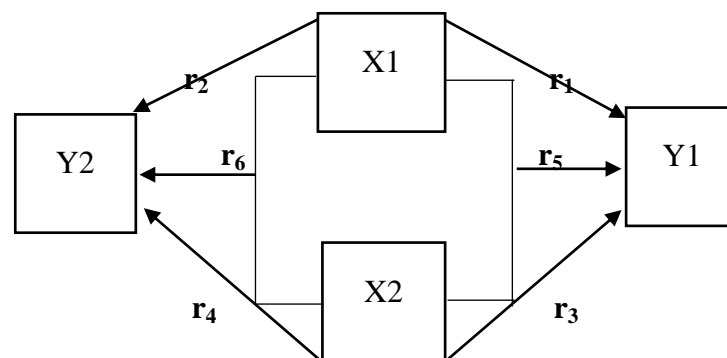
Dilihat dari perincian tugas dan kewajiban guru tersebut di atas maka sudah jelas bahwa guru memiliki tugas dan tanggung jawab

---

<sup>97</sup> Nasution, S, Didaktik Asas-asas Mengajar, (Bandung : Jamers, 1986), 106-107

yang berat, karena selain tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengajar dan pendidik, maka bertugas pula dalam bidang administrasi yang berkaitan dengan tugasnya, serta berkewajiban untuk berhubungan dan membina masyarakat di lingkungannya. Dengan melihat begitu besarnya tugas guru maka guru tidak hanya dituntut untuk berilmu yang memadai tetapi juga berkepribadian yang dapat dijadikan panutan bagi anak didik dan lingkungannya.

### E. Kerangka Konseptual



**Gambar 2.2**

### **Kerangka Konseptual**

Keterangan:

X<sub>1</sub> : Perilaku Kepemimpinan

- $X_2$  : Komunikasi Kepala Madrasah  
 $Y_1$  : Kedisipinan  
 $Y_2$  : Kinerja Guru

Dari bagan diatas menunjukkan bahwa variabel penelitian dalam penelitian ini terdiri dari empat variabel, yaitu dua variabel bebas (*independen variabel*) dan dua variabel terikat (*dependent variabel*). Variabel bebas disini adalah perilaku kepemimpinan ( $X_1$ ) dan komunikasi kepala Madrasah ( $X_2$ ) sedangkan variabel terikat disini adalah kedisiplinan ( $Y_1$ ) dan kinerja guru ( $Y_2$ )

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini bermaksud untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkan dari perilaku kepemimpinan dan komunikasi kepala Madrasah terhadap kedisiplinan dan kinerja guru.

## F. Penelitian Terdahulu

Dalam bab ini, peneliti akan memaparkan beberapa kajian terdahulu atau penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini. Adapun tujuan dari pemaparan kajian terdahulu ini adalah untuk menentukan posisi penelitian serta menjelaskann perbedaannya. Selain itu penelitian terdahulu ini sangat berguna untuk perbandingan. Dengan demikian penelitian yang penelitilakukan ini benar-benar dilakukan secara orisinil. Adapun penelitian terdahulu yang peneliti maksud adalah:

Penelitian yang pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh saudari Annis Yunia Beki mahasiswi dari IAIN Palangkaraya pada tahun 2016 dengan judul “*Manajerial Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Sekolah Efektif (Studi Pada SDN 4 Menteng Palangkaraya)*”. Penelitian yang dilakukan oleh saudari Annis Yunia Beki berfokus pada menganalisa manajerial kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam menciptakan sekolah efektif dengan sub fokus penelitian perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*) sebagai suatu proses menciptakan sekolah yang efektif.

Penelitian yang kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh saudara Ali Masykuri mahasiswa IAIN Surakarta pada tahun 2015 dengan judul “*Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Tahfidzul Qur’an Di SMP Islam Terpadu Nur Hidayah Surakarta*”. Penelitian yang dilakukan oleh saudara Ali Masykuri berfokus pada peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pembelajaran tahfidzul Qur’an serta faktor yang mendukung dan menghambatnya.

Penelitian yang ketiga adalah penelitian yang dilakukan oleh saudari Kurnia mahasiawi dari UIN Alauddin pada tahun 2016 dengan judul, *Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMAN 1 Sungguminasa Kabupaten Gowa*. Penelitian yang dilakukan oleh saudari Kurnia berfokus pada faktor-faktor yang

dapat mempengaruhi kinerja guru SMAN 1 Sungguminasa dan pengaruh dari komunikasi kepemimpinan kepala Sekolah terhadap kinerja Guru.

Penelitian yang keempat adalah penelitian yang dilakukan oleh saudara Muhammad Faizul Husnayain dari UIN Maulana Malik Ibrahim pada tahun 2015 dengan judul, "*Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus di Sekolah Dasar Islam Surya Buana dan Sekolah Dasar Anak Saleh Malang )*". Penelitian yang dilakukan oleh saudara Muhammad Faizul Husnayain berfokus pada perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru.

Penelitian yang kelima adalah penelitian yang dilakukan oleh saudari Putri Syahri dari UIN Sumatra Utara pada tahun 2016 dengan judul, "*Implementasi Komunikasi Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Di MTS Darul Ulum Budi Agung Kecamatan Medan Marelan*", Penelitian yang dilakukan oleh saudari Putri Syahri berfokus pada komunikasi kepala sekolah dengan yayasan untuk meningkatkan kinerja guru, komunikasi kepala sekolah dengan staf pimpinan untuk meningkatkan kinerja guru, komunikasi kepala sekolah dengan guru untuk meningkatkan kinerja guru, dan komunikasi kepala sekolah dengan pengawas pendidikan untuk meningkatkan kinerja guru.

Sedangkan penelitian yang peneliti lakukan disini untuk mengembangkan penelitian yang telah dilakukan oleh kelima peneliti diatas. Dalam penelitian ini tidak hanya membahas tentang cara seorang kepala Madrasah berkomunikasi kepada seluruh warga sekolah tetapi komunikasi yang dilakukan di sertai dengan adanya kompetensi-kompetensi Kepala Madrasah yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Penelitian yang kami lakukan menghasilkan sebuah pengaruh yang signifikan terhadap masing-masing variabel dan adanya pengaruh yang signifikan dari kedua variabel.



Sebagaimana yang kami jelaskan di muka bahwa dengan adanya penelitian terdahulu ini, dimaksudkan untuk memperjelas posisi penelitian yang peneliti lakukan. Dan penelitian yang peneliti lakukan ini mempunyai titik perbedaan dengan penelitian terdahulu. Meskipun demikian, peneliti mengakui tentang teori yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai persamaan teori oleh kelima peneliti terdahulu. Kami melakukan hal itu, kerana terbatasya teori yang membahas tentang kompetensi Kepala Madrasah, komunikasi kepala Madrasah, serta kedisiplinan guru dan kompetensi guru.





**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Judul	Rumusan Masalah	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Annis Yunia Bkti	Manajerial Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Sekolah Efektif (Studi Pada SDN 4 Menteng Palangkaraya) <sup>98</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana kemampuan kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam merencanakan sekolah efektif ?</li> <li>2. Bagaimana kemampuan kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam mengorganisasi sekolah efektif ?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam merencanakan sekolah efektif sesuai dengan kriteria sekolah efektif,</li> <li>2. Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengorganisasian sekolah efektif sesuai prosedur,</li> <li>3. Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam Pengarahan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama meneliti tentang kepala madrasah, dan guru</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif</li> <li>2. Teknik pengumpulan datanya menggunakan observasi dan wawancara</li> </ol>

<sup>98</sup> Annis Yunia Bkti, *Manajerial Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Sekolah Efektif (Studi Pada SDN 4 Menteng Palangkaraya*, (IAIN Palangkaraya, 2016)

			<p>3. Bagaimana kemampuan kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam pengarahan menuju sekolah efektif ?</p> <p>4. Bagaimana kemampuan kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam pengendalian menuju sekolah efektif ?</p>	<p>menciptakan sekolah efektif juga sudah berjalan dengan baik.</p> <p>4. Kemampuan manajerial Pengendalian atau pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menciptakan sekolah efektif dengan melakukan monitoring dan evaluasi. Dari keseluruhan manajerial kepala sekolah maka dapat dinyatakan bahwa kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya telah mampu menciptakan sekolah efektif karena telah menerapkan indikator sekolah efektif yang mengacu pada input, proses, output dan outcome sekolah</p>		
--	--	--	---	--	--	--

2	Ali Masykuri	Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Tahfidzul Qur'an Di SMP Islam Terpadu Nur Hidayah Surakarta <sup>99</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran tahfidz SMPIT Nur Hidayah Surakarta?</li> <li>2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat Peningkatan mutu hafalan Al Qur'an Siswa-siswi SMPIT Nur Hidayah Surakarta</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. kepala sekolah telah menjalankan perannya sebagai manajer dan juga supervisor yang sangat baik, hal ini terlihat dari bagaimana kepala sekolah dalam memenej dan men supervisi tim tahfidzul Qur'an dalam kegiatan pembelajaran tahfidzul Qur'an di SMP IT Nur Hidayah Surakarta, yang hasilnya, siswa dan siswi berhasil mencapai kompetensi yang sudah ditentukan bahkan melampauinya.</li> <li>3. SDM Guru Tahfid kompeten dalam menjalankan proses kegiatan belajar mengajar tahfidzul Qur'an, penerapan metode UMMY, proporsi waktu cukup,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama meneliti tentang kepala madrasah, dan guru</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif.</li> <li>3. teknikkeabsahan data menggunakan triangulasi metode dan sumber</li> <li>4. Teknik analisa datamenggunakan model interaktif terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan verifikasi</li> </ol>
---	--------------	---	--	--	---	---

<sup>99</sup> Ali Masykuri, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Tahfidzul Qur'an Di SMP Islam Terpadu Nur Hidayah Surakarta*, (IAIN Surakarta, 2015)

				<p>adanya wisuda tahfidzul Qur'an.</p> <p>4. Input siswa, Adanya Standar Kelulusan di SMP IT Nur Hidayah Surakarta yakni siswa wajib tuntas sesuai dengan program yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah,</p>		
3.	Kurnia	<p>Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMAN 1 Sungguminasa Kabupaten Gowa<sup>100</sup></p>	<p>1. Adakah pengaruh komunikasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMAN 1 Sungguminasa Kabupaten Gowa ?</p> <p>2. Bagaimana pandangan guru SMAN 1 Sungguminasa Kabupaten</p>	<p>1. Terdapat pengaruh dari Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMAN 1 Sungguminasa Kabupaten Gowa, Kinerja guru SMAN 1 Sungguminasa Kabupaten Gowa jika dicermati hasilnya menunjukkan bahwa setelah guru berkomunikasi dengan kepala sekolah mereka</p>	<p>1. Sama-sama mencari pengaruh Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru</p> <p>2. Analisis data yang digunakan secara deskriptif kuantitatif</p> <p>3. Metode penelitian berdasarkan pada pendekatan kuantitatif</p>	<p>1. Sumber data penelitian ini adalah Guru SMAN 1 Sungguminasa</p>

<sup>100</sup> Kurnia, *Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMAN 1 Sungguminasa Kabupaten Gowa*, (UIN Alauddin)

			Gowa tentang komunikasi kepemimpinan kepala sekolah?	<p>menjadi semangat untuk bekerja yaitu mengajar anak didiknya</p> <p>2. Pandangan guru SMAN 1 Sungguminasa Kabupaten Gowa tentang komunikasi kepemimpinan kepala sekolah jika dicermati dengan melihat frekuensi tertinggi guru SMAN 1 Sungguminasa Kabupaten Gowa menyukai kepala sekolah yang menjamin pemahaman yang sama dalam kelompok kerja sehingga menciptakan kekompakan antara sesamaguru dan pemimpin yaitu kepalasekolah SMAN 1 Sungguminasa Kabupaten Gowa</p>		
--	--	--	--	--	--	--

4	Muhammad Faizul Husnayain	Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus di Sekolah Dasar Islam Surya Buana dan Sekolah Dasar Anak Saleh Malang) <sup>101</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apa program kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SDI Surya Buana dan SD Anak Saleh Malang ?</li> <li>2. Bagaimana bentuk-bentuk strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SDI Surya Buana dan SD Anak Saleh Malang ?</li> <li>3. Bagaimana peran</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Program kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru meliputi: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. membentuk lesson studi,</li> <li>b. adanya penugasan-penugasan,</li> <li>c. mendatangkan nara sumber,</li> <li>d. melaksanakan studi lanjut,</li> <li>e. melaksanakan studi banding</li> </ol> </li> <li>2. Bentuk-bentuk strategi pengembangan mutu sumberdaya guru meliputi: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. adanya penghargaan (reward),</li> <li>b. adanya supervisi,</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama meneliti tentang kepala madrasah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan fenomenologi c naturalistic</li> <li>2. Tehnik analisis datanya dengan tiga jalur yaitu, penyajian data, reduksi data dan penarikan kesimpulan</li> </ol>
---	---------------------------	--	---	--	---	--

<sup>101</sup> Muhammad Faizul Husnayain, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus di Sekolah Dasar Islam Surya Buana dan Sekolah Dasar Anak Saleh Malang)*, (UIN Maulana Malik Ibrahim, 2015)

			<p>kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SDI Surya Buana dan SD Anak Saleh Malang ?</p>	<p>c. mengikutsertakan pelatihan, seminar, workshop, diklat dan pengembangan kegiatan lainnya.</p> <p>3. Peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru dengan melaksanakan,</p> <p>a. sebagai educator,  b. sebagai manajer,  c. sebagai supervisor,  d. sebagai administrator,  e. sebagai leader,  f. sebagai innovator,  g. sebagai motivator.</p> <p>4. Kepala sekolah memiliki peranan yang strategis dalam rangka</p>		
--	--	--	---	---	--	--



				mengembangkan dan meningkatkan kompetensi guru, baik sebagai educator (pendidik), manajer, administrator, supervisor, leader (pemimpin), innovator, maupun motivator		
5	Putri Syahri	Implementasi Komunikasi Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Di MTS Darul Ulum Budi Agung Kecamatan Medan Marelan <sup>102</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana implementasi komunikasi kepala sekolah dengan yayasan untuk meningkatkan kinerja guru di MTSDarul Ulum Budi Agung kecamatan Medan Marelan?</li> <li>2. Bagaimana implementasi komunikasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementasi komunikasi yang dilakukan antara kepala sekolah dengan yayasan di MTs Darul Ulum Budi Agung dilakukan dengan berpedoman pada mitra kerja dan dalam bentuk kegiatan komunikasiformal dan nonformal yang bersifat internal dan juga eksternal yang dibahas dalam rapat keanggotaan, rapat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sama-sama meneliti Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teknik analisis data yang digunakan dengan mereduksi data, menyajikan data, dan memberi kesimpulan dari hasil penelitian.</li> <li>2. Metodologi yang digunakan</li> </ol>

<sup>102</sup> Putri Syahri, *Implementasi Komunikasi Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Di MTS Darul Ulum Budi Agung Kecamatan Medan Marelan*, (UIN Sumatra Utara, 2016)

			<p>kepala sekolah dengan staf pimpinan untuk meningkatkan kinerja guru di MTsDarul Ulum Budi Agung kecamatan Medan Marelan?</p> <p>3. Bagaimana implementasi komunikasi kepala sekolah dengan guru untuk meningkatkan kinerja guru di MTs Darul Ulum Budi Agung kecamatan Medan Marelan?</p> <p>4. Bagaimana implementasi komunikasi kepala sekolah</p>	<p>kepengurusan, rapat pengurus harian, serta rapat tahunan. Sehingga dengan adanya komunikasi yang dilakukan antara kepala sekolah dengan yayasan dalam kegiatan-kegiatan tersebut dapat meningkatkan kinerja guru</p> <p>2. Implementasi komunikasi yang dilakukan antara kepala sekolah dengan staf pimpinan berjalan dengan lancar, komunikasi yang dilakukan antara kepala sekolah dengan staf pimpinan juga terdapat suasana yang baik, dan terstruktur</p> <p>3. Implementasi komunikasi yang dilakukan antara kepala sekolah dengan</p>		<p>yaitu kualitatif</p>
--	--	--	---	---	--	-------------------------

			<p>dengan pengawas pendidikan untuk meningkatkan kinerja guru di MTsDarul Ulum Budi Agung kecamatan Medan Marelan?</p>	<p>guru berjalan lancar, kepala sekolah dan guru saling berkoordinasi, dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya.</p> <p>4. Implementasi komunikasi antara kepala sekolah dengan pengawas pendidikan berjalan sesuai dengan yang direncanakan, diketahui bahwa komunikasi juga dibangun melalui komunikasi langsung, antara kepala sekolah dengan pengawas pendidikan saling bekerja sama dalam mencapai tujuan pendidikan.</p>		
--	--	--	--	---	--	--

