

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Supervisi Kepala Sekolah

Secara etimologis supervisi terdiri dari kata super (lebih) dan vision (pandangan). dengan kata lain supervisi mengandung arti pandangan yang lebih. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa supervisi dilakukan oleh pihak yang memiliki kedudukan lebih tinggi dari pihak yang disupervisi.

Sedangkan menurut istilah, pengertian supervisi bermacam ragam sesuai dengan keragaman latar belakang para ahli dan konteks penggunaannya. Walaupun demikian, berbagai batasan itu menunjukkan kesamaan arah yaitu bahwa supervisi merupakan upaya untuk membantu pembinaan dan peningkatan kemampuan pihak yang disupervisi agar mereka dapat melaksanakan tugas kegiatan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Supervisi sebagai salah satu fungsi manajemen pendidikan, sangat penting peranannya dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran. Karena itu para pembina dan kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan tentang pengertian, tujuan, fungsi, prinsip dan teknik supervisi. Ada beberapa pendapat para ahli tentang pengertian supervisi, ditinjau dari bidang pendidikan.

Boardman dalam Daryanto (2001:170) mengemukakan supervisi adalah suatu usaha menstimulir, mengkoordinir dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru sekolah, baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti, dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran, sehingga dengan demikian mereka mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern.

Kimball Wiles (dalam Sahertian, 2000:18) menjelaskan supervisi adalah bantuan yang diberikan untuk memperbaiki situasi belajar mengajar yang lebih baik. Situasi belajar mengajar di sekolah akan lebih baik tergantung kepada keterampilan supervisor sebagai pemimpin, seorang supervisor yang baik memiliki lima keterampilan dasar, yaitu: 1) Keterampilan dalam hubungan-hubungan kemanusiaan, 2) Keterampilan dalam proses kelompok, 3)

Keterampilan dalam kepemimpinan pendidikan, 4) Keterampilan dan mengatur personalia sekolah, 5) Keterampilan dalam evaluasi.

Kepala sekolah sebagai seorang supervisor, di dalam melakukan setiap aktivitas supervisinya, baik dalam lingkup yang lebih besar ataupun kecil, bila tercapainya tujuan yang diharapkan tergantung pada beberapa orang, maka diperlukan adanya koordinasi di dalam segala gerak langkah aktivitas tersebut. Untuk mengkoordinasi semua gerak langkah tersebut, kepala sekolah harus berusaha mengetahui keseluruhan situasi di sekolahnya dalam segala bidang.

Coordinations is the process of integrating the objectives and activities of separate work units (departments or fungsional areas) in order to realize the organization's goals effectively. (Freeman, S.,1996:322) Proses kegiatan unit-unit (bagian-bagian atau bidang-bidang fungsional) yang terpisah pada sebuah organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efisien. Supervisi adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

Dictionary of Education, Good Carter (dalam Sahertian, 2000:17) memberi pengertian bahwa supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode serta evaluasi pengajaran.

Kebutuhan atas perubahan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh masalah pendidikan yang sudah ada, tetapi juga oleh antisipasi dari seorang kepala sekolah terhadap masa depan. Antisipasi yang dimaksud bersumber dari hasil pemikiran bagaimana sebaiknya untuk bertindak terhadap kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa mendatang agar tetap survaif/bertahan dan maju.

Seorang kepala sekolah sebagai supervisor haruslah dapat memainkan perannya dengan baik dan tepat. Adapun peranan kepala sekolah tersebut antara lain: 1) dapat mengadakan hubungan dan kerjasama yang harmonis dengan guru-guru dan orang-orang dewasa lainnya dalam memajukan

pendidikan, 2) harus memiliki program kerja yang jelas, 3) dapat melindungi personalia pendidikan dan hambatan-hambatan yang mengganggu lancarnya KBM seperti memberi kesempatan kepada guru-guru untuk belajar dari hambatan-hambatan itu agar dapat mengatasi sendiri, 4) memberi peluang kepada guru-guru untuk mengumpulkan/mengadakan sumber-sumber belajar sendiri bagi para siswanya, dan 5) berani mengambil resiko terhadap konsekuensi-konsekuensi tindakannya dalam berkreasi atau mengadakan inovasi. (Pidarta, 2000: 228)

Daryanto (2001:175) menyatakan supervisi pendidikan ialah bantuan yang diberikan kepada personel pendidikan untuk mengembangkan proses pendidikan yang lebih baik dan upaya meningkatkan mutu pendidikan melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

(1) Menyampaikan gagasan, prosedur dan bahan material untuk menilai dan mengembangkan kurikulum; (2) Mengembangkan pedoman, petunjuk, cara dan bahan penunjang lainnya untuk melaksanakan kurikulum, (3) Merencanakan perbaikan metode PBM secara formal melalui penataran, lokakarya, seminar, sanggar kerja, diskusi dan kunjungan dinas, (4) Membina dan mengembangkan organisasi profesi seperti musyawarah guru bidang studi (MGMP), kelompok kerja guru (KKG), kelompok kerja kepala sekolah (KKKS), kelompok kerja penilik sekolah (KKPS), (5) Membina, membimbing dan mengarahkan guru-guru kepada peningkatan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan melaksanakan PBM, (6) Menilai kurikulum, sarana prasarana, prosedur berdasarkan tujuan pendidikan.

Selaras dengan perkembangan zaman, maka konsep supervisi pun mengalami perkembangan yang menuju kepada sasaran yang lebih khusus dalam batasan yang lebih spesifik, yaitu pengajaran. Peter F. Olivia dalam Sahertian (2000:18) menitikberatkan pada supervisi pengajaran, mengemukakan beberapa pandangan bahwa supervisi pengajaran:

(1) Segala sesuatu yang dilakukan personalia sekolah untuk memelihara atau mengubah apa yang dilakukan sekolah dengan cara yang langsung mempengaruhi PBM dalam usaha meningkatkan proses belajar siswa; (2) Tindakan pejabat yang direncanakan oleh lembaga yang langsung berpengaruh terhadap perilaku guru dalam berbagai cara untuk membantu cara belajar siswa dan untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh lembaga itu; (3) Sistem tingkah laku formal, yang dipersiapkan oleh lembaga untuk mencapai interaksi dengan sistem perilaku mengajar dengan cara memelihara, mengubah dan memperbaiki rencana serta aktualisasi kesempatan belajar siswa.

Seorang kepala sekolah di samping memiliki persyaratan akan kepribadian dan kecakapan dalam melakukan supervisi, hendaklah memiliki perilaku yang baik sesuai dengan kepemimpinan yang dipegangnya. Ia hendaklah memiliki sifat-sifat yang jujur, adil dan dapat dipercaya, suka menolong dan membantu guru-guru dan stafnya dalam menjalankan tugas dan aktivitasnya, dapat mengatasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi, bersifat supel dan ramah, mempunyai sifat tegas dan konsekuen yang tidak kaku serta didukung oleh mental, fisik, emosi yang baik.

Ada empat (4) macam kriteria efektivitas, artinya perilaku seorang kepala sekolah disebut efektif sebagai supervisor antara lain:

(1) Keterkaitan (*relevan*); tindakan atau perilaku, watak dan kepribadian yang sedang dinilai adalah sah dan handal, (2) Tidak berat sebelah (*unbiased*); berdasarkan pada karakter, bukan manusianya, (3) Penting (*significant*); langsung berkaitan dengan tujuan organisasi, (4) Mudah dilaksanakan (*practical*); dapat diukur dan efisien bagi yang diperlukan oleh organisasi (*interprice in question*). (Sumidjo, 2000: 420)

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor menuntut kemampuan meneliti, mencari dan menentukan syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat dicapai. Ia harus menentukan syarat pembelajaran, mana yang telah ada dan mencukupi, bagian mana yang belum ada atau kurang mencukupi yang perlu diusahakan dan dipenuhi. Pembinaan kepala sekolah kepada guru berupa arahan, bimbingan, contoh dan saran dalam pelaksanaan di kelas.

Supervisi yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah merupakan suatu kegiatan pembinaan kepala sekolah terhadap guru, agar pembelajaran menjadi lebih baik sebab tanpa adanya supervisi menimbulkan situasi yang menghambat jalannya administrasi pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah menurut Daryanto (2001:183-184) menyatakan sebagai pejabat formal, manajer, pemimpin, pendidik sebagai staf dan kepala sekolah sebagai supervisor, yang harus melaksanakan tugas tanggung-jawabnya hendaknya mempunyai persyaratan idiil. Dilihat dari kepribadian (*personality*) syarat-syarat tersebut adalah:

(1). harus mempunyai perikemanusiaan dan solidaritas yang tinggi, dapat menilai orang lain secara teliti dari segi kemanusiaannya serta dapat bergaul dengan baik; (2) harus dapat memelihara dan menghargai dengan sungguh-sungguh semua kepercayaan yang diberikan oleh orang-orang yang berhubungan dengannya, (3) harus berjiwa optimis yang berusaha mencari yang baik, mengharapkan yang baik dan melihat segi-segi yang baik, (4) hendaknya bersifat adil dan jujur, sehingga tidak dapat dipengaruhi oleh penyimpangan-penyimpangan manusia, (5) hendaknya ia cukup tegas dan objektif (tidak memihak), sehingga guru-guru yang lemah dalam stafnya tidak “hilang dalam bayangan” orang-orang yang kuat pribadinya, (6) ia harus berjiwa terbuka dan luas, sehingga lekas dan mudah dapat memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi yang baik, (7) jiwanya yang terbuka tidak boleh menimbulkan prasangka terhadap seseorang untuk selama-lamanya hanya karena sesuatu kesalahan, (8) Ia hendaknya sedemikian jujur, terbuka dan penuh tanggung jawab, (9) Ia harus cukup taktik, sehingga kritiknya tidak menyinggung perasaan seseorang, (10) sikapnya yang bersimpati terhadap guru-gurunya tidak akan menimbulkan depresi dan putus asa pada anggota-anggota stafnya, (11) sikapnya harus ramah, terbuka dan mudah dihubungi sehingga guru-guru dan siapa saja yang memerlukannya tidak akan ragu-ragu menemuinya, (12) ia harus dapat bekerja dengan tekun dan rajin serta teliti, sehingga merupakan contoh bagi para guru, (13) personel appearance terpelihara dengan baik, sehingga dapat menimbulkan respect dari orang lain, (14) terhadap siswa ia harus mempunyai perasaan cinta sedemikian rupa, sehingga ia secara wajar dan serius mempunyai perhatian terhadap mereka.

Lancar tidaknya suatu sekolah dan tinggi rendahnya mutu sekolah tidak hanya ditentukan oleh jumlah guru dan kecakapan yang dimiliki oleh masing-masing guru, tetapi lebih banyak ditentukan oleh cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan di sekolahnya. Begitu pula untuk melaksanakan supervisi, untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya, bukanlah yang menentukan hanya faktor guru-gurunya saja, tetapi cara bagaimana memanfaatkan kesanggupan guru-gurunya itu, dan bagaimana kepala sekolah dapat mengikutsertakan semua potensi yang ada dalam kelompoknya semaksimal mungkin.

Pemberian bimbingan sebagai seorang supervisor terhadap guru-guru dan anggota stafnya, seorang kepala sekolah dalam pelaksanaannya hendaklah memiliki dan menggunakan teknik yang tepat dengan permasalahannya. Adapun teknik yang digunakan dalam pelaksanaan supervisor terhadap guru dilakukan melalui perseorangan atau kelompok.

Teknik supervisi perseorangan biasanya dilakukan untuk mengamati pembelajaran yang dilakukan guru dan siswa di kelas dan diakhiri dengan pertemuan antara kepala sekolah dan guru. Pertemuan berduaan disebut konsultasi bisa tugas pada waktu kepala sekolah melakukan supervisi kepada sejumlah guru dan ditemukan masalah yang sama tentang pembelajaran pada semua guru yang di supervisi.

Kegiatan yang termasuk teknik supervisi perseorangan adalah kunjungan ke kelas (*classroom visitation*), kunjungan observasi di kelas (*classroom visitation*), percakapan pribadi (*individual conference*), saling mengunjungi kelas (*intervisitation*) dan menilai diri sendiri (*self evaluation*). Kunjungan ke kelas (*classroom visitation*), ialah kunjungan pada waktu yang dilakukan kepala sekolah sebagai supervisor untuk mengamati seorang guru yang sedang mengajar. Tujuannya untuk mengobservasi bagaimana guru mengajar, apakah sudah memenuhi persyaratan didaktis atau metodik yang sesuai. Setelah kunjungan ke kelas selesai diadakan diskusi empat mata, antara kepala sekolah dengan guru bersangkutan. Kepala sekolah memberikan saran yang diperlukan dan guru dapat mengajukan pendapat dan usul yang konstruktif demi perbaikan pembelajaran.

Kunjungan observasi di kelas (*classroom observation*), untuk meneliti suasana kelas selama pembelajaran berlangsung. Kepala sekolah datang ke kelas dimana guru sedang mengajar, untuk mendapatkan data yang seobjektif mungkin. Selanjutnya dengan data tersebut dapat digunakan dalam menganalisis kesulitan yang dihadapi guru dalam usaha memperbaiki pembelajaran.

Percakapan pribadi (*individual conference*), antara Kepala sekolah dengan guru mengenai pembelajaran yang baik yang dibicarakan adalah usaha untuk memecahkan masalah yang dihadapi guru. Misalnya, pemilihan pemakaian alat pelajaran tentang penentuan dan penggunaan metode mengajar. Sebaliknya setiap observasi kelas sudah selesai kemudian diikuti percakapan pribadi (*individual conference*) khusus disebut juga *Pos conference*.

Saling mengunjungi kelas (*Intervisitation*), di sekolah maupun antar sekolah dalam rangka pembelajaran dengan jalan saling tukar pengalaman

tentang tugas mereka, merupakan tambahan pengalaman untuk menilai kemampuan diri.

Menilai diri sendiri (*self evaluation*), guru secara individual sudah memiliki kesadaran profesional yang tinggi. Berarti bahwa ia sudah memiliki keberanian untuk mengakui adanya kelemahan pribadi yang harus diatasi. Ia memiliki pandangan tentang kemampuannya untuk mengukur, menganalisa dan mengevaluasi secara obyektif tugas-tugasnya serta berusaha menemukan pemecahannya, baik atas prakarsanya sendiri maupun dengan bantuan kepala sekolah.

Teknik supervisi kelompok (*conference*) adalah mengadakan pertemuan atau rapat dengan kelompok guru untuk membahas berbagai proses pembelajaran, hasil pembelajaran terhadap sejumlah guru mata pelajaran. Kegiatan yang termasuk teknik supervisi kelompok (*Conference*) adalah mengadakan suatu pertemuan atau rapat (*meeting*) mengadakan diskusi kelompok (*group discussions*) dan mengadakan penataran (*inservice training*).

Kepala sekolah mengadakan pertemuan/rapat secara periodik dengan guru dalam rangka supervisi. Kegiatan ini yang berhubungan dengan hal pelaksanaan dan pengembangan kurikulum, pembinaan administrasi/tata laksana sekolah, termasuk dan pengelolaan keuangan sekolah. Diskusi kelompok diadakan dengan membentuk kelompok guru bidang studi sejenis. Diskusi membicarakan hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan peranan proses pembelajaran. Kepala sekolah dapat memberikan pengarahannya, bimbingan, nasihat atau saran yang diperlukan di dalam setiap diskusi.

Penataran diberikan untuk guru kelas tentang metodologi pembelajaran dan penataran atau workshop/pelatihan tentang administrasi pendidikan. Penataran pada umumnya diselenggarakan oleh pusat atau wilayah, maka tugas kepala sekolah terutama adalah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut dari hasil pelatihan agar dapat dipraktekkan oleh guru. Kegiatan supervisi meliputi salah satu upaya untuk membina dan menggunakan personel dan material tercipta suasana belajar mengajar PBM yang sistematis dan efektif.

Supervisi merupakan bantuan dalam pengembangan situasi belajar mengajar PBM yang lebih baik. Pendekatan yang berkembang saat ini lebih menekankan pada peran supervisor selaku bantuan pengajaran, atau jasa dengan maksud meningkatkan profesional guru. Peran supervisor adalah mendukung, membantu, membimbing dan menggerakkan guru. Selanjutnya Ametembun (2005:15) merumuskan supervisi sebagai pembinaan kearah perbaikan situasi pengajaran pada umumnya dan peningkatan mutu pada khususnya.

Menurut Kimbal Wiles dalam Sahertian (2000:25) supervisi berfungsi membantu (*assisting*) memberi support (*supporting*) dan mengajak mengikutsertakan (*sharing*). selanjutnya dikatakan juga jika dilihat dari fungsinya, tampak jelas peranan supervisi itu. Peranan itu tampak dalam kinerja supervisor yang melaksanakan tugasnya antara lain:

1. Sebagai koordinator, ia dapat mengkoordinasikan PBM, tugas-tugas anggota staf berbagai kegiatan yang berbeda-beda di antara guru-guru. Contoh konkret mengkoordinasi tugas mengajar satu mata pelajaran yang dibina oleh berbagai guru.
2. Sebagai konsultan ia dapat memberi bantuan, bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individual maupun secara kelompok. Misalnya, kesulitan dalam mengatasi siswa yang sulit belajar, yang menyebabkan guru sendiri sulit mengatasi dalam tatap muka di kelas.
3. Sebagai pemimpin sekolah ia dapat memimpin sejumlah pendidik dan tenaga kependidikan dalam mengembangkan potensi kelompok, pada saat mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan profesional guru-guru secara bersama. Sebagai pemimpin kelompok ia dapat mengembangkan keterampilan dan kiat-kiat dalam bekerja untuk kelompok (*working for the group*), bekerja dengan kelompok (*working with the group*) dan bekerja melalui kelompok (*working through the group*).
4. Sebagai evaluator ia dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan. Ia juga belajar menatap dirinya sendiri. Ia dibantu dalam merefleksikan dirinya, yaitu konsep dirinya (*self concept*), ide/cita-cita dirinya (*self idea*),

realitas dirinya (*self reality*).

Melalui supervisi diharapkan kualitas pembelajaran yang dilakukan guru semakin meningkat. Pengembangan kemampuan guru tidak hanya pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru saja, melainkan juga pada peningkatan komitmen, dan kemauan guru. Dengan meningkatkan kemampuan dan kemauan kerja, kualitas mengajar akan meningkat.

Beberapa teori yang membahas supervisi, terdapat kecenderungan bahwa kegiatan supervisi yang mengarah kepada supervisi klinis. Hal ini dapat dimengerti karena mengajar tidak dapat dipandang sekedar proses penyampaian pengetahuan saja, tetapi suatu perbuatan yang kompleks yang menerapkan unsur teknologi, ilmu seni dan pilihan nilai.

Supervisi klinis merupakan bantuan personal yang diberikan secara sistematis kepada guru/calon guru berdasarkan kebutuhan guru/calon guru yang bersangkutan dengan tujuan membina keterampilan mengajar mereka. Supervisi klinis diberikan pada calon guru dalam pendidikan pra jabatan dan juga guru yang sedang dalam jabatan. Pelayanan supervisi klinis akan lebih diperlukan bagi guru bilamana dilakukan perubahan atau pembaharuan dalam sistem. R. Willem, Archeson dan Gall (dalam Sahertian, 2000:36) “supervisi klinis adalah supervisi yang difokuskan pada perbaikan pengajaran dengan melalui siklus yang sistematis dan tahap perencanaan, pengamatan dan analisis intelektual yang intensif terhadap penampilan mengajar sebenarnya dengan untuk mengadakan modifikasi yang rasional.”

Supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional. Adapun supervisi klinis berlangsung dalam suatu proses yang berbentuk siklus seperti:

1. Tahap pertemuan awal pada planning conference diadakan sebelum kegiatan mengajar/latihan praktek yang dilaksanakan dalam suasana akrab dan terbuka. Guru/calon guru tak perlu takut akan berbicara kurang sopan

atau dimarahi oleh supervisornya (kepala sekolah). guru/calon guru tak usah khawatir/ragu-ragu mengajukan rencana latihannya, cara dan alat untuk mengobservasi penampilannya. Pertemuan ini diharapkan berakhir dengan kesepakatan antara supervisor dan guru/calon guru. Kesepakatan antara supervisor dan guru/calon guru tentang: (a) hal yang akan diobservasi, (b) mengapa hal tersebut dilakukan, (c) bagaimana caranya, (d) siapa yang melakukan dan, (e) bagaimana mengimplementasikan data yang diperoleh.

2. Tahap observasi kelas pada *classroom conference*, Guru/calon guru mengajar/berlatih praktek mengajar dengan menerapkan keterampilan mengajar yang telah disepakati pada pertemuan awal. Sementara itu supervisi mengadakan observasi dengan menggunakan alat perekam yang juga telah disepakati bersama. Fungsi observasi adalah untuk menangkap apakah yang terjadi selama pelajaran berlangsung secara lengkap agar supervisor dan guru/calon guru dapat dengan tepat mengingat kembali pelajaran secara analisis dan obyektif. Observasi mencakup apa yang terjadi sehingga catatan yang tersimpan dengan baik itu dapat bermanfaat digunakan dikemudian hari. Selama observasi perlu diperhatikan: (a) kelengkapan catatan; mencatat apa yang dilakukan dan apa yang dikatakan selama pelajaran berlangsung, (b) fokus, catatan memfokus kepada aspek keterampilan yang perlu dicatat. Menurut pendapat supervisor dengan persetujuan guru/cagur, (c) mencatat komentar, (d) mencatat perilaku mengajar tertentu dan guru/cagur yang digunakan dalam pertemuan akhir, misalnya ada guru/cagur dalam mengajar menyebut kata yang berulang-ulang. Bila perilaku seperti itu, tidak dapat dihilangkan, maka harus dikurangi, (e) membuat guru tidak merasa bersalah. Dalam pelatihan keterampilan mengajar sering membingungkan guru/cagur, apabila seseorang mencatat/mengamati mengenai dirinya, untuk menghilangkan kegelisahan itu, maka dalam pertemuan pendahuluan itu supervisor harus menjelaskan apa yang dicatatnya itu. Perlu dibuat persetujuan atau kesepakatan tentang apa yang diobservasikan dan dicatat.
3. Dalam tahap pertemuan akhir pada *feedback conference*, Pertemuan akhir ini dilakukan setelah pelajaran/KBM selesai. Ini dilakukan untuk

mengingatkan kembali segala sesuatu yang terjadi dan masih segar dalam ingatan baik supervisor maupun guru/cagur. Pertemuan ini merupakan diskusi umpan balik antara supervisor dan guru/cagur. Suasana pertemuan sama dengan pertemuan awal, yaitu suasana akrab, terbuka, bebas dari suasana menilai atau mengadili. Supervisor menyajikan data sedemikian rupa sehingga guru/cagur dapat menemukan kelebihan dan kekurangan sendiri.

Langkah-langkah diskusi umpan balik ini meliputi: (a) memberi pengenalan serta menanyakan perasaan guru/cagur tentang apa yang dialaminya dalam mengajar/latihan praktek mengajar secara umum, (b) meninjau kembali (*review*) tujuan pelajaran, (c) pertanyaan mengenai kedua hal tersebut (1 dan 2) yang dianggap baik dan dianggap kurang baik/kurang berhasil, (d) menunjukkan data hasil observasi yang telah dianalisis dan interpretasikan oleh supervisor, (e) menanyakan kepada guru/cagur hasil observasi dan meminta pada guru/cagur menganalisis proses dan hasil pelajaran yang telah dicapai oleh siswa yang diajarkannya, (f) menyimpulkan hasil pencapaian dalam mengajar/latihan praktek mengajar dengan membandingkan antara kontrak yang bersumber pada keinginan dan tingkat yang telah mereka susun dengan apa yang sebenarnya telah tercapai. (g) menentukan secara bersama rencana mengajar/latihan praktek KBM yang akan datang, baik dorongan untuk meningkatkan hal yang belum dikuasai dalam kegiatan yang baru lalu, maupun keterampilan yang masih perlu disempurnakan. Prinsip umum supervisi klinis harus menjiwai seluruh tahap kegiatan supervisi klinis. Supervisor yang harus menjadi landasan dari setiap keputusan dan perbuatannya dalam membantu guru/cagur melaksanakan pekerjaannya secara efektif.

Supervisi akan mencapai tingkat kegunaan yang tinggi apabila kegiatannya dilakukan melalui tiga prinsip hubungan kemanusiaan. Ketiga prinsip ini adalah pengakuan dan penghargaan, objektivitas, serta kesejawatan. Hubungan kemanusiaan mengisyaratkan bahwa supervisi dilakukan secara wajar, terbuka dan partisipatif. Pengakuan dan penghargaan berkaitan dengan sikap supervisor untuk mengakui potensi dan penampilan pihak yang

disupervisi dan menghargai bahwa pihak yang disupervisi dapat dan harus mengembangkan diri. Objektivitas berkaitan dengan informasi dan permasalahan yang telah ditemukan yang diperlukan oleh supervisor sebagaimana adanya sedangkan pemecahan permasalahan dilakukan secara rasional. Kesejawatan memberi corak bahwa kegiatan pelayanan itu dilangsungkan dalam suasana akrab dan kekerabatan antara pihak supervisor dan pihak yang disupervisi. Dengan perkataan lain, pihak-pihak yang disupervisi itu dipandang sebagai teman sejawat oleh supervisor.

Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud dengan supervisi kepala sekolah adalah penilaian terhadap guru tentang pembinaan, bimbingan dan bantuan yang diberikan kepala sekolah kepada guru untuk melaksanakan pembelajaran, dengan indikasi melaksanakan observasi kelas, menilai pekerjaan guru, membimbing dan mengarahkan guru, membantu memecahkan masalah dan membina rasa kekeluargaan.

B. Motivasi Kinerja Guru

1. Motivasi

Motivasi secara etimologis berasal dari bahasa latin “Movere”, yang berarti menggerakkan, sebagai suatu hasrat yang mendorong dari dalam diri manusia, dapat dikatakan sebagai daya penggerak atau energi untuk melakukan aktivitas-aktivitas dan gerakan yang mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan, kenyataannya bahwa orang yang sedang bangkit motivasinya ia dapat melakukan sesuatu dengan penuh semangat, tekun, tidak mudah putus asa walaupun mengalami kesulitan.

Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai tempat dan keadaan daripada masing-masing orang itu, salah satu diantara penggunaan istilah dan konsep motivasi ini adalah untuk menggambarkan hubungan antara harapan dengan tujuan. Setiap orang dan organisasi ingin dapat mencapai sesuatu atau beberapa tujuan dalam kegiatan-kegiatannya. Satu tujuan biasanya ditampilkan oleh berbagai tanggapan yang ditentukan lebih lanjut oleh banyak faktor.

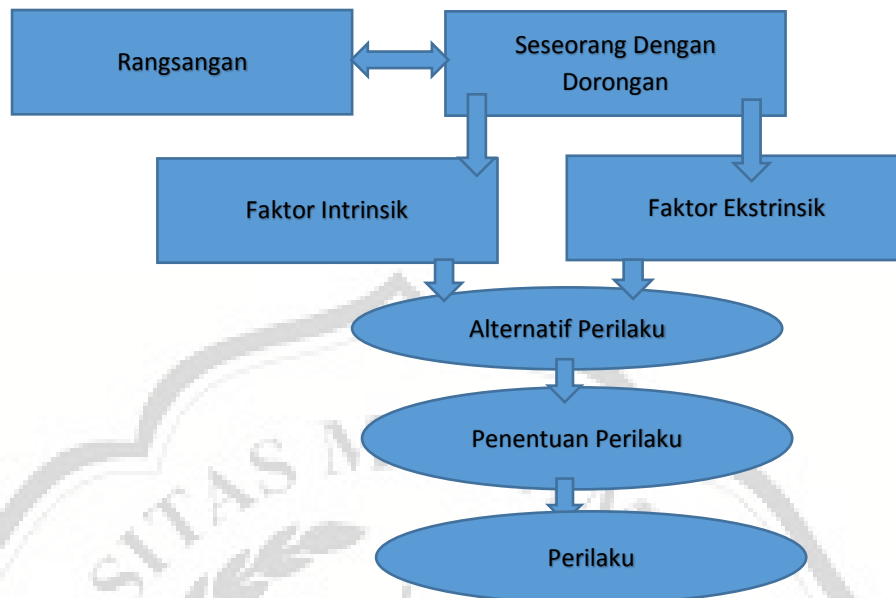
Stoner dan Freeman (2016:440), yang dimaksud motivasi adalah *The factors that cause, channel, and sustain behavior*, artinya motivasi adalah faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku seseorang. Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan hubungan (interaksi) antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang.

Motivasi sebagai proses psikologis timbul diakibatkan oleh berbagai faktor, dan faktor tersebut di bedakan menjadi 2 (dua), yaitu: (1) faktor di dalam diri seseorang yang disebut intrinsik. Faktor ini dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan, atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan, (2) faktor di luar diri seseorang yang disebut ekstrinsik. Faktor ini dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber, bisa karena pengaruh pemimpin, kolega atau faktor-faktor lain yang sangat kompleks. (Wahjosumidjo, 1987:174-175)

Wahjosumidjo (2017:175) menjelaskan bahwa baik faktor di dalam diri seseorang (intrinsik) maupun faktor di luar diri seseorang (ekstrinsik) timbul karena adanya rangsangan. Rangsangan atau dorongan berperilaku yang berbeda-beda, dapat terjadi karena keinginan dalam rangka pemenuhan kebutuhan yang berbeda-beda pula. Misalnya seorang juru ketik pada suatu kantor yang sama untuk tiap hari datang ke kantornya, menempuh perjalanan dari rumahnya ke kantor dengan jarak yang relatif jauh, mempunyai dorongan yang berbeda dengan kedatangan seorang pejabat Eselon III pada kantor tersebut yang datang hadir pada tiap hari dengan menggunakan fasilitas kendaraan yang ada.

Dari pengertian di atas terlihat bahwa motivasi kehadiran juru ketik tersebut pada tiap hari kerja sangat mungkin sekali di dorong oleh sekedar pemenuhan kebutuhan makan, minum dan juga untuk menghindari dari teguran atasan. Sedangkan motivasi kehadiran pejabat eselon III pada tiap hari kerja bukan didorong sekedar untuk memperoleh gaji, melainkan ada dorongan yang lebih kuat untuk memperoleh/menggunakan fasilitas yang lebih.

Gambaran mengenai motivasi sebagai proses psikologis disajikan pada satu diagram sebagai berikut:



Gambar 2.1 Motivasi Sebagai Proses Psikologis
Sumber Wahjosumidjo, Kepemimpinan dan Motivasi (2017:175)

Bila diagram tersebut dijelaskan, memberi arti sebagai berikut:

- a. Sesuatu yang menimbulkan dorongan kepada seseorang, sesuatu itu dapat digambarkan, misalnya, “keinginan belajar ke luar negeri”. dalam diagram tersebut disebut “rangsangan”. dan rangsangan ini merupakan suatu faktor yang ada di luar individu.
- b. Seseorang yang mempunyai keinginan untuk bisa belajar ke luar negeri atau seseorang yang dirangsang oleh “keinginan belajar ke luar negeri”. jadi, seseorang yang di dalam dirinya ada dorongan akibat adanya rangsangan yang datang dari luar. (Di dalam diagram tersebut digambarkan sebagai seseorang dengan dorongan.)
- c. Keinginan belajar ke luar negeri tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor instrinsik, atau faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang itu sendiri, seperti: (a) sifat-sifat pribadi yang melekat sebagai unsur kepribadiannya, (b) sistem nilai yang dianut (dasar pandangan), (c) kedudukan atau jabatan dan pendidikan sarjananya, (d) pengalaan-pengalaman profesional, (e) cita-cita masa depan yang diinginkan, (f) dan mungkin banyak butir yang lain. (Dalam diagram disebut faktor

intrinsik)

- d. Faktor di luar diri yang berpengaruh, misalnya: gaya kepemimpinan atasan, kompetisi antar sesama teman, tuntutan perkembangan organisasi atau tugas, dorongan atau bimbingan atasan, dan sebagainya. (Dalam diagram disebut faktor ekstrinsik)
- e. Adanya 2 (dua) faktor yang berpengaruh menimbulkan berbagai alternatif yang harus dipilih. Misalnya (a) program belajar ke luar negeri itu dapat diperoleh ke USA, Inggris, Korea Selatan, Australia, dan Kanada, (b) studi yang relevan dengan tugas pokok atau yang diinginkan ada beberapa alternatif, misalnya *Educational Planning* atau *Management*. (Dalam gambar dilukis alternatif perilaku)
- f. Setelah direnungkan dan disesuaikan dengan kondisi objektif kebutuhan organisasi, keserjanaan yang dimiliki, ditentukan satu pilihan yang cocok, misalnya ke Korea Selatan. (Dalam diagram disebut penentuan perilaku)
- g. Setelah ditentukan pilihan yang pasti atas berbagai alternatif, sampailah pada tahap perilaku yang harus ditampilkan, sebagai hasil pengambilan keputusan. (Dalam diagram disebut perilaku)

Sesungguhnya usaha untuk mendalami kaitan antara motivasi dan perilaku seseorang bukanlah suatu hal yang baru. Siagian (2015:93) mengatakan bahwa apabila ditinjau dari sejarah. Pada zaman Yunani kuno para ahli filsafat telah menyetengahkan pandangannya yang disebut "*Hedonisme*", *hedonisme* sebagai alat memahami motivasi manusia, berarti bahwa seseorang akan berusaha mencari kenikmatan dan kesenangan serta akan berusaha mengelak ketidakenikmatan dan penderitaan.

Kemudian diterangkan juga bahwa pendapat tentang *Hedonisme* tersebut telah mengalami banyak perubahan berkat pemahaman para ahli yang semakin mendalam tentang manusia yang sifatnya selalu berubah.

Istilah motivasi didefinisikan (Siagian, 2015:94) mengatakan bahwa:

“ada 3 (tiga) komponen utama dari motivasi adalah (1)kebutuhan, kebutuhan timbul atau diciptakan apabila dirasakan adanya

ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki dengan apa yang seharusnya dimiliki, baik dalam arti fisiologis maupun psikologis, (2) dorongan, dorongan merupakan usaha pemenuhan kekurangan secara terarah, yang berorientasi pada tindakan tertentu. Dorongan yang berorientasi pada tindakan itulah yang sesungguhnya menjadi inti motivasi. Sebab apabila tidak ada tindakan situasi ketidakseimbangan tidak akan pernah teratasi, (3) tujuan, dalam kaitannya dengan kebutuhan dan mengurangi dorongan. Dengan perkataan lain mencapai tujuan berarti mengembalikan keseimbangan dalam diri seseorang, baik yang bersifat fisiologis maupun bersifat psikologis dan tercapainya tujuan akan mengurangi atau bahkan menghilangkan dorongan yang pernah timbul.”

Penjabaran dari pengertian tersebut di atas dapat diartikan bahwa karena kebutuhan pribadi dapat menggerakkan ketegangan dalam diri seseorang, yang mana ketegangan ini dapat pula mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja sehingga memberikan kepuasan di dalam bekerja atau melaksanakan tugas dan aktivitasnya.

Menurut teori kepuasan, apabila seseorang di dalam upayanya untuk memenuhi kebutuhan, orang tersebut akan berperilaku dengan cara-cara tertentu supaya dapat mencapainya, setelah kebutuhan tersebut terpenuhi dalam diri orang tersebut maka akan ada rasa puas atau kepuasan. Misalnya seseorang guru ingin menjadi kepala sekolah (ini adalah kebutuhan atau hasrat bagi guru tersebut), selanjutnya guru yang mempunyai keinginan untuk menjadi kepala sekolah tersebut berupaya untuk meningkatkan kinerjanya serta akan bekerja dengan rajin, tekun penuh semangat dan meningkatkan kreativitas dalam profesinya. Setelah guru tersebut melalui proses yang berlaku dan mendapat pengakuan dari pejabat yang berwenang menanganinya, bahwa guru tersebut dinilai telah cakap atau memenuhi syarat untuk diusulkan kariernya menjadi kepala sekolah, maka guru tersebut akan ada rasa puas atau kepuasan.

Menurut Maslow (Asnawi, 2002:93) motivasi manusia sebagai hierarki dari lima kebutuhan. Model hierarki kebutuhan tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Piramida Hirarki Kebutuhan Manusia Menurut Maslow
(Asnawi, 2002:93)

Dari model tersebut di atas tersusun hirarki kebutuhan manusia sebagai berikut:

(a) Aktualisasi diri adalah mendapatkan kepuasan diri dalam menjalankan profesinya, (b) Esteem penghargaan merupakan kebutuhan untuk berprestasi, kompetisi, dukungan dan penghargaan, (c) Cinta dan rasa memiliki atau sosial, berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki, (d) Safety merupakan kebutuhan akan rasa aman, terlindung jauh dari bahaya, (e) Fisiologi adalah merupakan suatu kebutuhan dari rasa lapar, haus, dingin dan panas (Asnawi, 2002:93).

Pendapat-pendapat di atas juga menunjukkan bahwa proses motivasi berlangsung secara sadar. Artinya, seseorang sengaja berperilaku atau bertindak untuk memenuhi kebutuhan tertentu berdasarkan tujuan yang menjadi harapannya. Padahal, boleh jadi seorang berperilaku tidak selaras dengan tujuan yang diharapkannya. Pendapat lain mengatakan motivasi merupakan karakteristik psikologis yang ada pada diri manusia, yang akan memberikan masukan pada tingkat komitmen seseorang (Stoner and Freeman, 2016, 134). Hunt (2001:1) merumuskan motivasi sebagai suatu kondisi internal yang menggerakkan perilaku seseorang dan memberikan arah kepadanya untuk bertindak, keinginan yang menggerakkan dan mengarahkan seseorang yang berorientasi pada tujuan

serta pengaruh kebutuhan dan keinginan terhadap intensitas dan arah perilaku seseorang.

Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. (Sumidjo, 2017:174), sejalan dengan Adi (2014:154) menyatakan bahwa manusia merupakan makhluk hidup yang memiliki daya gerak dari dalam dirinya sendiri yang disebut dengan motivasi. Seluruh aktivitas mental yang dirasakan atau dialami dan yang memberikan kondisi hingga terjadinya perilaku disebut dengan motif, yang berupa rangsangan dorongan atau pembangkit tenaga bagi munculnya suatu tingkah laku tertentu.

Motivasi dapat dikatakan sebagai energi penggerak bagi seorang guru untuk melakukan aktivitas mengajarnya, yang mana energi tersebut menjamin kelangsungan dari kegiatan tersebut, memberi arah sehingga tujuan yang dikehendaki tercapai. Motivasi untuk melakukan aktivitas mengajar bagi seorang guru merupakan faktor psikis yang tidak dapat diperoleh dari belajar. Peranannya yang khas adalah dapat menumbuhkan gairah, merasa senang dan bersemangat untuk melakukan aktivitas mengajar. Guru yang memiliki motivasi yang kuat, akan mempunyai banyak energi untuk melakukan aktivitas mengajarnya.

Kenyataan menunjukkan bahwa tingkat kebutuhan manusia berbeda-beda satu sama lain. Demikian pula, nilai intensitas kebutuhan pada setiap manusia akan berbeda-beda. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perbedaan latar belakang pendidikan, status sosial, pengalaman masa lampau, cita-cita atau harapan masa depan, serta pandangan hidup seseorang.

Motivasi adalah suatu konsep yang digunakan jika kita menguraikan kekuatan-kekuatan yang bekerja terhadap atau di dalam diri individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku, digunakannya konsep ini untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam identitas perilaku.(Gibson, 2016:117).

Keanekaragaman dari motivasi sekelompok orang menyebabkan perbedaan pola perilaku, yang dalam beberapa hal berkaitan dengan: (1)

kebutuhan, kebutuhan menunjukkan kekurangan yang dialami pada suatu tertentu. Kekurangan tersebut dapat bersifat sosiologis, psikologis dan sosiologis. Kebutuhan dipandang sebagai penggerak atau pembangkit perilaku, (2) tujuan, tercapainya tujuan yang diinginkan dapat mengurangi kebutuhan yang belum terpenuhi, orang berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhannya. Kebutuhan yang tidak terpenuhi menyebabkan orang mencari jalan untuk mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh kekurangan tersebut. Oleh karena itu orang memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan (Gibson, 2016:117).

Kaitannya dengan motivasi kerja, Mc. Gregor (dalam Plippo, 2015:101-102) mengembangkan teorinya yang dikenal dengan Teori X dan Teori Y. Teori X menyatakan bahwa pada dasarnya manusia tidak menyukai kerja dan tidak suka diperintah. Jika memungkinkan manusia berusaha menghindarinya. Oleh karena itu, perlu pemaksaan agar manusia dapat bekerja dengan baik. Kebalikan dengan Teori X, Teori Y bersifat lebih optimis dan realistis. Teori Y memandang bahwa bekerja itu alamiah sama seperti dengan bermain dan beristirahat. Manusia pada dasarnya ingin bekerja sesuai dengan komitmen, menerima dan mencari tanggung jawab, serta menerapkan imajinasi, kepandaian, dan kreatifitas pada masalah-masalah organisasi.

Kemudian teori dua faktor atau teori *Herzberg* sering pula disebut teori *Motivation-Higiene*, mengemukakan bahwa kebutuhan dan motivasi di pengaruhi oleh dua faktor, yaitu: 1) Faktor pemeliharaan (*maintenance factors*); 2) Faktor motivasional (*motivational factors*). Herzberg mengemukakan bahwa faktor pemeliharaan bersifat *ekstrinsik*. Faktor pemeliharaan lebih menyebabkan ketidakpuasan jika faktor ini tidak ada dibanding menyebabkan kepuasan jika faktor ini ada. Oleh karena itu, seandainya ada, faktor ini tidak membuat motivasi menjadi tinggi. Bahkan faktor yang termasuk dalam cakupan faktor pemeliharaan adalah: 1) Kebijakan dan Administrasi Perusahaan, 2) Supervisi, 3) Kondisi pekerjaan, 4) Hubungan antar pribadi, 5) Gaji, 6) Status, dan 7) Keamanan

kerja. Selanjutnya dijelaskan juga faktor motivasional merupakan suatu faktor yang bersifat *intrinsik*. Kehadirannya akan menyebabkan kepuasan kerja sekaligus memberikan motivasi jika ada. Faktor-faktor yang termasuk dalam cakupan faktor motivasional adalah: 1) prestasi kerja, 2) pengakuan, 3) pekerjaan yang menantang, 4) kenaikan pangkat dan promosi, 5) kemajuan dalam pekerjaan. (Gibson, 2016: 123-124).

Teori Hersberg dibuktikan bahwa jawaban dari orang yang merasa pekerjaannya baik, berbeda sekali dengan orang yang merasa pekerjaannya kurang baik. Dengan kata lain, dipaparkan bahwa jawaban seseorang sangat bergantung pada kepuasan kerja. Bila dibandingkan dengan teori Maslow, faktor motivasional memiliki kesamaan dengan kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri, sedangkan faktor pemeliharaan memiliki kesamaan dengan kebutuhan fisik, rasa aman dan sosial. Teori Herzberg atau Motivator-Higiene dapat diilustrasikan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 2.3 Teori Motivator-Higiene (Plippo, 2015:107)

Sumbangan ihwal motivasi yang dikemukakan oleh Mc. Clelland (Dalam Gibson, 2016:126-127) yang mengelompokkan dasar kebutuhan motivasi kedalam tiga tipe, antara lain:

Pertama, kebutuhan untuk berkuasa (*Need for Power*). Pada tipe ini manusia mempunyai kebutuhan atau keinginan yang tinggi untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain. Pada umumnya orang semacam ini mencari jabatan dalam pekerjaannya, menggunakan kekuasaannya secara penuh, pintar berbicara, keras kepala, senang mengajar dan berbicara di depan umum.

Kedua, kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for Affiliation*). Pada tipe kedua ini orang biasanya senang dicintai dan cenderung untuk menghindari dari keterasingan lingkungan sosial. Selain itu, orang pada tipe ini menyukai adanya rasa kebersamaan, saling pengertian serta selalu siap menolong orang lain yang sedang dilanda masalah.

Ketiga, kebutuhan untuk berprestasi (*Need For Achievement*). orang pada tipe ketiga ini memiliki keinginan yang besar untuk berhasil dan sama besarnya dengan perasaan takut akan kegagalannya. Orang tersebut menyukai tantangan dalam kehidupannya, menghadapi kesulitan dalam mencapai tujuannya mengambil suatu pendekatan realistis dan beresiko, bertanggung jawab pekerjaannya, cenderung bekerja keras, tidak cemas menghadapi kegagalan yang mungkin dialaminya, dan cenderung menonjolkan diri.

Alderfer (dalam Siagian, 1999:288-289) mencoba memperluas teori yang dikembangkan Maslow dan Herzberg. Teori ini dikenal teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). secara konseptual terdapat persamaan antara teori yang dikembangkan Maslow dengan Alderfer. *Existence* (kebutuhan akan keberadaan) identik dengan hirarki pertama dan kedua teori Maslow, *Relatedness* (kebutuhan berhubungan) senada dengan hirarki ketiga dan keempat, sedangkan *Growth* (kebutuhan untuk berkembang) semakna dengan aktualisasi diri.

Teori kebutuhan menyatakan bahwa motivasi seseorang untuk dapat berprestasi terkait erat dengan kebutuhannya. Teori Maslow mengasumsikan bahwa motivasi seseorang berdasarkan tingkat kemampuan, Alderfer mengemukakan bahwa motivasi seseorang berdasarkan tingkatan yang aktif, Herzberg mengidentifikasi bahwa motivasi seseorang pada dua faktor yang mempunyai tingkat kepuasan, sedangkan Clelland mengusulkan teori kebutuhan terhadap perilaku yang dihubungkan dengan kebutuhan berprestasi, afiliasi, dan kekuasaan.

2. Kinerja Guru

Hasibuan (2001:34) mengatakan “Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Menurut Mathis dan Jackson (2006:378) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif.

Sementara itu menurut Cushway (2002:98) “kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan”. Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Smith dalam Mulyasa menyatakan bahwa kinerja adalah “.....*output drive from processes, human or otherwise*”. Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa (2005:136) bahwa:

“kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja. Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan”.

Menurut Ivor K. Davies (1987:35-36) mengatakan bahwa seorang mempunyai empat fungsi umum yang merupakan ciri pekerja seorang guru, adalah sebagai berikut:

- a. Merencanakan: Merencanakan adalah pekerjaan seorang guru menyusun tujuan belajar.
- b. Mengorganisasikan: Mengorganisasikan pekerjaan seorang guru untuk mengatur dan menghubungkan sumber-sumber belajar sehingga dapat mewujudkan tujuan belajar dengan cara yang

paling efektif, efisien, dan ekonomis mungkin. c. Memimpin: Memimpin adalah pekerjaan seorang guru untuk memotivasi, mendorong, dan menstimulasi muridnya, sehingga mereka siap mewujudkan tujuan belajar. d. Mengawasi: Mengawasi adalah pekerjaan seorang guru untuk menentukan apakah fungsinya dalam mengorganisasikan dan memimpin di atas telah berhasil dalam mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan. Jika tujuan belum dapat diwujudkan, maka guru harus menilai dan mengatur kembali situasinya dan bukunya mengubah tujuan.

Dengan demikian, penulis menyimpulkan dari pengertian di atas, bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja. Jadi, kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar yang memiliki keahlian mendidik dalam rangka pembinaan peserta didik untuk tercapainya institusi pendidikan.

a. Tugas Pokok Dalam Pembelajaran

Guru berhadapan dengan siswa adalah pada saat proses belajar mengajar berlangsung. Seorang guru harus memiliki kinerja yang baik terutama pada saat proses belajar berlangsung. Guru diharapkan memiliki ilmu yang cukup sesuai bidangnya, pandai berkomunikasi mengasuh dan menjadi belajar yang baik bagi siswanya untuk tubuh dan berkembang menjadi dewasa.

Menurut Sukadi (2008: 26) sebagai seorang profesional, guru memiliki lima tugas pokok, merencanakan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran, menindaklanjuti hasil pembelajaran, serta melakukan bimbingan dan konseling. Adapun penjelasan dari kelima tugas pokok tersebut yaitu:

b. Merencanakan Kegiatan Pembelajaran

Sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran, seorang guru dituntut membuat perencanaan pembelajaran, fungsi perencanaan pembelajaran ialah untuk mempermudah guru dalam melaksanakan tugas selanjutnya. Sehingga proses belajar

mengajar akan benar-benar terskenario dengan baik, efektif dan efisien.

Dalam praktik pengajaran di sekolah, terdapat beberapa bentuk persiapan pembelajaran, yaitu: 1) Analisis materi pelajaran; 2) Program tahunan/ program semester; 3) Silabus/ satuan pelajaran; 4) Rencana pembelajaran; 5) Program perbaikan dan pengayaan. Dalam membuat lima rencana tersebut biasanya guru di bantu oleh kepala sekolah juga rekannya yang biasanya dimusyawarahkan dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran. Organisasi guru semacam ini biasanya disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing sekolah.

c. Melaksanakan kegiatan pembelajaran

Setelah guru membuat rencana pembelajaran, maka tugas guru selanjutnya adalah melaksanakan pembelajaran yang merupakan salah satu aktivitas inti di sekolah. Guru harus menunjukkan penampilan yang terbaik bagi para siswanya. Penjelasannya mudah dipahami, penguasaan keilmuannya benar, menguasai metodologi, dan seni pengendalian siswa.

Seorang guru juga harus bisa menjadi teman belajar yang baik bagi para siswanya sehingga siswa merasa senang dan termotivasi belajar bersamanya. Menurut Sukadi, tugas guru adalah mengoptimalkan bakat dan minat kemampuan para siswa. Untuk itu di perlukan seni didaktik. Guru juga harus pandai menggunakan teknologi pembelajaran sehingga menarik bagi para siswa. (Sukadi, 2008:30)

d. Mengevaluasi Kegiatan Pembelajaran

Langkah guru berikutnya adalah mengevaluasi hasil pembelajaran. Segala sesuatu yang terencana harus di evaluasi agar dapat di ketahui apakah yang sudah direncanakan telah sesuai dengan realisasinya serta tujuan yang ingin dicapai dan apakah siswa telah dapat mencapai standar kompetensi yang

ditetapkan. Selain itu, guru juga dapat mengetahui apakah metode pembelajarannya telah sesuai sasaran.

Dalam melakukan kegiatan evaluasi, seorang guru harus memperhatikan tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Selain itu, guru juga harus memperhatikan soal-soal evaluasi yang digunakan. Soal-soal yang telah dibuat hendaknya dapat mengukur kemampuan siswa. Subroto (1997:27) mengatakan bahwa guru harus mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi yang mencakup: 1) Melaksanakan tes; 2) Mengelola hasil penilaian; 3) Melaporkan hasil penelitian; 4) melaksanakan program remedial/perbaikan pengajaran.

e. Ketaatan guru pada disiplin tugas

Di dalam lembaga pendidikan telah dibuat aturan-aturan yang harus diindahkan oleh para guru maupun tenaga pendidikan lainnya. Bahkan sebagai pegawai negeri. Aturan-aturan tersebut telah dibakukan menjadi aturan kepegawaian. Hal ini untuk menjadi kelancaran jalannya proses belajar mengajar maupun citra baik dari masyarakat yang ingin memanfaatkan jasa lembaga tersebut.

f. Kriteria Kinerja Guru

Keberhasilan seorang guru bisa dilihat apabila kriteria-kriteria yang ada telah tercapai secara keseluruhan. Jika kriteria telah tercapai berarti pekerjaan seseorang telah dianggap memiliki kualitas kerja yang baik. Sebagaimana yang telah disebutkan dalam pengertian kinerja bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang terlihat dari serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh seorang yang berprofesi guru. Kemampuan yang harus dimiliki guru telah disebutkan dalam peraturan pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 yang berbunyi: Kompetensi guru sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak

usia dini meliputi: (1) kompetensi paedagogik; (2) kompetensi kepribadian; (3) kompetensi profesional; (4) kompetensi sosial. (PP RI Nomor 19, 2005:26).

Adapun penjelasan dari ke empat kompetensi tersebut adalah:

1) Kompetensi Paedagogik

Kompetensi paedagogik adalah mengenai bagaimana kemampuan guru dalam mengajar. Dalam Peraturan Pemerintah RI No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan kemampuan ini meliputi kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap siswa, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. (PP RI, 2005:73)

Kompetensi paedagogik ini berkaitan pada saat guru mengadakan proses belajar mengajar di kelas. Mulai dari membuat skenario pembelajaran, memilih metode, media, juga alat evaluasi bagi anak didiknya. Karena bagaimanapun dalam proses belajar mengajar sebagian besar hasil belajar siswa ditentukan oleh perananguru. Guru yang cerdas dan kreatif akan mampu menciptakan suasana belajar yang efektif dan efisien sehingga pembelajaran tidak berjalan sia-sia. Subroto (1997:19) mengatakan bahwa yang dimaksud kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kesanggupan atau kecakapan para guru dalam menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan peserta didik yang mencakup segi kognitif, efektif, dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar tercapai tujuan pengajaran.

Jadi kompetensi paedagogik ini berkaitan dengan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar yakni

persiapan mengajar yang mencakup merancang dan melaksanakan skenario pembelajaran, memilih metode, media, serta alat evaluasi bagi anak didik agar tercapai tujuan pendidikan baik pada ranah kognitif, efektif, maupun psikomotorik siswa.

2) Kompetensi Kepribadian

Berperan sebagai guru memerlukan kepribadian yang unik. Kepribadian guru ini meliputi kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

Seorang guru harus mempunyai peran ganda. Peran tersebut diwujudkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Adakalanya guru harus berempati pada siswanya dan adakalanya guru harus bersikap kritis. Berempati maksudnya guru harus dengan sabar menghadapi keinginan siswanya juga harus melindungi dan melayani siswanya tetapi disisi lain guru juga harus bersikap tegas jika ada siswanya berbuat salah.

Menurut Usman (2003:16) kemampuan kepribadian guru meliputi hal-hal berikut:(1)Mengembangkan kepribadian, (2) Berinteraksi dan berkomunikasi, (3) Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan, (4) Melaksanakan administrasi sekolah, (5) Menaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran. Kepribadian guru penting karena guru merupakan cerminan prilaku bagi siswa-siswanya.

3) Kompetensi profesional

Pekerjaan seorang guru adalah merupakan suatu profesi yang tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang. Profesi adalah pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus dan

biasanya dibuktikan dengan sertifikasi dalam bentuk ijazah. Profesi guru ini memiliki prinsip yang dijelaskan dalam Undang-Undang Guru dan Dosen No.14 Tahun 2005 sebagai berikut:

- a) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme
- b) Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia
- c) Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas.
- d) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
- e) Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan
- f) Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja
- g) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan sepanjang hayat
- h) Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.
- i) Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan yang mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalanguru.

4) Kompetensi sosial

Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan diri dalam menghadapi orang lain. Dalam peraturan pemerintah RI No.19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan siswa, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta pendidikan, dan masyarakat sekitar. Kompetensi sosial seorang guru

merupakan modal dasar guru yang bersangkutan dalam menjalankan tugas keguruan. Saiful Hadi berpendapat kompetensi ini berhubungan dengan kemampuan guru sebagai anggota masyarakat dan sebagai makhluk sosial yang meliputi:

- a) Kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesional.
- b) Kemampuan untuk mengenal dan memahami fungsi-fungsi setiap lembaga kemasyarakatan.
- c) Kemampuan untuk menjalin kerjasama baik secara individual maupun secara kelompok.

Menurut Wibowo, M.E. (w.w.w. suara merdeka.com 2006) Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan siswa, dan masyarakat sekitar. Kemampuan sosial sangat penting karena manusia bukan makhluk individu. Segala kegiatannya pasti dipengaruhi juga oleh pengaruh orang lain.

g. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Mangkunegara, A.P. (2004:67) faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1) Faktor kemampuan

Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan

keahliannya. Dengan penempatan guru yang sesuai dengan bidangnya akan dapat membantu dalam efektivitas suatu pembelajaran.

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan. McClelland mengatakan dalam bukunya Mangkunegara, A.P. (2004:68) berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja.

Guru sebagai pendidik memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat. Guru harus menyadari bahwa ia harus mengerjakan tugasnya tersebut dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, ikhlas dan tidak asal-asalan, sehingga siswa dapat dengan mudah menerima apa saja yang disampaikan oleh gurunya. Jika hal ini dapat dicapainya maka guru akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi.

Selanjutnya McClelland (dalam Mangkunegaran 2004: 68) mengemukakan 6 karakteristik dari guru yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu: 1) Memiliki tanggung jawab pribadi tinggi; 2) Berani mengambil resiko; 3) Memiliki tujuan yang realistis; 4) Memanfaatkan rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya; 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya; 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

h. Faktor Yang Mendukung Kinerja Guru

Membicarakan kinerja mengajar guru, tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor pendukung dan pemecah masalah yang menyebabkan terhambatnya pembelajaran secara baik dan benar

dalam rangka pencapaian tujuan yang diharapkan guru dalam mengajar.

Adapun faktor yang mendukung kinerja guru dapat digolongkan ke dalam dua macam yaitu:

1) Faktor dari dalam sendiri (intern)

Di antara faktor dari dalam diri sendiri (intern) adalah

(a) Kecerdasan, Kecerdasan memegang peranan penting dalam keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas. Semakin rumit tugas-tugas yang diemban makin tinggi kecerdasan yang diperlukan. Seseorang yang cerdas jika diberikan tugas yang sederhana dan monoton mungkin akan terasa jenuh dan akan berakibat pada penurunan kinerjanya; (b) Keterampilan dan kecakapan, Keterampilan dan kecakapan orang berbeda-beda. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan dari berbagai pengalaman dan latihan; (c) Bakat, Bakat Penyesuaian antara bakat dan pilihan pekerjaan dapat menjadikan seseorang bekerja dengan pilihan dan keahliannya; (d) Kemampuan dan minat, Syarat untuk mendapatkan ketenangan kerja bagi seseorang adalah tugas dan jabatan yang sesuai dengan kemampuannya. Kemampuan yang disertai dengan minat yang tinggi dapat menunjang pekerjaan yang telah ditekuni; (e) Motif, Motif yang dimiliki dapat mendorong meningkatnya kerja seseorang; (f) Kesehatan, Kesehatan dapat membantu proses bekerja seseorang sampai selesai. Jika kesehatan terganggu maka pekerjaan terganggu pula; (g) Kepribadian, Seseorang yang mempunyai kepribadian kuat dan integral tinggi kemungkinan tidak akan banyak mengalami kesulitan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan interaksi dengan rekan kerja yang akan meningkatkan kerjanya; (h) Cita-cita dan tujuan dalam bekerja, Jika pekerjaan yang diemban seseorang sesuai dengan cita-cita maka tujuan yang hendak dicapai dapat terlaksanakan karena ia bekerja secara sungguh-sungguh, rajin, dan bekerja dengan sepenuh hati.

2) Faktor dari luar diri sendiri (ekstern).

Yang termasuk faktor dari luar diri sendiri (ekstern) diantaranya:

(a) Lingkungan keluarga, Keadaan lingkungan keluarga dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Ketegangan dalam kehidupan keluarga dapat menurunkan gairah kerja; (b) Lingkungan kerja, Situasi kerja yang menyenangkan dapat mendorong seseorang bekerja secara optimal. Tidak jarang kekecewaan dan kegagalan dialami seseorang di tempat ia bekerja. Lingkungan kerja yang dimaksud disini adalah situasi kerja, rasa aman, gaji yang memadai, kesempatan untuk mengembangkan karir, dan rekan kerja yang kologial; (c) Komunikasi dengan kepala sekolah, Komunikasi yang baik di sekolah adalah komunikasi yang efektif. Tidak adanya komunikasi yang efektif dapat mengakibatkan timbulnya salah pengertian, (d) Sarana dan prasarana, Adanya sarana dan prasarana yang memadai membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya terutama kinerja dalam proses mengajar mengajar, (e) Kegiatan guru di kelas (Usman, 2003: 10-19)

Peningkatan dan perbaikan pendidikan harus dilakukan secara bertahap. Dinamika guru dalam pengembangan program pembelajaran tidak akan bermakna bagi perbaikan proses dan hasil belajar siswa, jika manajemen sekolahnya tidak memberi peluang tumbuh dan berkembangnya kreativitas guru. Demikian juga penambahan sumber belajar berupa perpustakaan dan laboratorium tidak akan bermakna jika manajemen sekolahnya tidak memberikan perhatian serius dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber belajar tersebut dalam proses belajar mengajar. Menurut Rosyada (2004:122) dalam bukunya Paradigma Pendidikan Demokratis bahwa kegiatan guru di dalam kelas meliputi: a) Guru Harus menyusun perencanaan pembelajaran yang bijak; b) Guru harus mampu berkomunikasi secara efektif dengan siswa- siswanya; c) Guru harus mengembangkan strategi pembelajaran yang

membelajarkan; d) Guru harus menguasai kelas; e) Guru harus melakukan evaluasi secara benar.

Kegiatan guru di sekolah antara lain yaitu Berpartisipasi dalam bidang administrasi, dimana dalam bidang administrasi ini para guru memiliki kesempatan yang banyak untuk ikut serta dalam kegiatan-kegiatan sekolah antara lain: a) Mengembangkan filsafat pendidikan; b) Memperbaiki dan menyesuaikan kurikulum; c) Merencanakan program supervisi; d) Merencanakan kebijakan-kebijakan kepegawaian. (Purwanto, 2004:144-150)

Semua pekerjaan itu harus dikerjakan bersama-sama antara guru yang satu dengan yang lainnya yaitu dengan cara bermusyawarah. Untuk meningkatkan kinerja, para guru harus melihat pada keadaan pemimpinnya (kepsek). Jadi, dapat disimpulkan bahwa baik dan buruknya guru dalam proses belajar mengajar dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah supervisor dalam melaksanakan pengawasan atau supervisi terhadap kemampuan (kinerja guru).

i. Indikator Kinerja Guru

Ada beberapa indikator menurut Usman (2003: 10-19) yang dapat dilihat peran guru dalam meningkatkan kemampuan dalam proses belajar-mengajar, Indikator kinerja tersebut adalah:

1. Kemampuan merencanakan kegiatan belajar mengajar

Kemampuan ini meliputi: (a) Menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan, (b) Menyesuaikan analisa materi pelajaran, (c) Menyusun program semester, (d) Menyusun program atau pembelajaran

2. Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar

Kemampuan ini meliputi: (a) Tahap pra intruksional, (b) Tahap intruksional, (c) Tahap evaluasi dan tidak lanjut

3. Kemampuan mengevaluasi Kegiatan Belajar Mengajar

Kemampuan ini meliputi: (a) Evaluasi normatif, (b) Evaluasi

formatif, (c) Laporan hasil evaluasi, (d) Pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.

Jadi menurut penulis, kinerja guru yang terdapat di atas merupakan indikator positif dari kinerja guru. Sedangkan kinerja guru yang bersifat negatif meliputi, guru belum menguasai penyusunan program semester, guru belum melaksanakan pra intruksional, dan guru tidak memperhatikan evaluasi yang bersifat normatif.

j. Evaluasi kinerja Guru

Menurut Sunyato dalam Mangkunegara (2006:11-12) mengemukakan bahwa sasaran sasaran dan evaluasi kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Membuat analisa kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi
2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya.
3. Menetukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai.
4. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal lainnya, seperti imbalan.

Evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari para pelaksanaannya, yaitu para karyawan

agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. (Mangkunegara, 2006:11-12).

k. Langkah- Langkah Peningkatan Kinerja Guru

Mangkunegara (2004: 22) dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak telah mengemukakan tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

(1) Mengetahui Adanya kekurangan dalam kinerja; (2) Mengetahui kekurangan dan tingkat keseriusan; (3) Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan baik yang berhubungan dengan dengan pegawai itu sendiri; (4) Mengembangkan rencana tindakan tersebut; (5) Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah terasi atau belum; (6) Mulai dari awal, apabila perlu.

Dari berbagai uraian teori tentang kinerja guru, maka yang dimaksud dengan kinerja guru dalam penelitian ini adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan guna ercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja. Kinerja guru dalam penelitian ini dapat diukur berdasarkan 4 indikator, yaitu kinerja guru dalam perencanaan pembelajaran, kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran, kinerja guru dalam evaluasi pembelajaran, serta kinerja guru dalam disiplin tugas.

3. Motivasi Kinerja Guru

Kaitannya dengan kinerja guru, maka motivasi kerja guru sangat signifikan untuk berusaha melakukan sesuatu pekerjaan dengan hasil yang terbaik dan maksimal. Jhonson (dalam Mangkunegara, 2001: 103) mengemukakan bahwa *Achievement motive is impetus to do well relative to some standard of excellence*, yaitu apabila di terjemahkan bahwa motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan prediket terpuji.

Perilaku seorang guru dalam melaksanakan aktivitas mengajarnya pada dasarnya berorientasi pada tugas. Artinya perilaku guru tersebut

dalam melaksanakan tugas, biasanya diamati, diawasi, dan diarahkan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah atau pengawas. Perilaku seorang guru tidak boleh bertentangan dengan sistem nilai dan segala ketentuan yang ada dalam kehidupan organisasi. Dalam hal ini, motivasi perlu dilihat dalam kerangka acuan pada seorang guru, bukan terhadap pemimpin.

Motivasi harus memungkinkan seorang guru untuk berperilaku dan berbuat sesuai dengan tingkat kebutuhan yang diharapkan. Motivasi sulit diamati dan diukur secara pasti sebab memerlukan pengkajian lebih jauh terhadap perilaku setiap bawahan. Namun demikian, American Encyclopedia menyatakan motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat didugandari pengamatan tingkah laku manusia. (Hasibuan, 2015:96).

Pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kinerja guru adalah dorongan yang berasal dari dalam diri guru untuk melakukan tugas dan aktivitas kerjanya sehari-hari, dalam mencapai tujuan yang diinginkan dengan indikasi: keinginan untuk maju, rasa aman dalam bekerja, ada penghargaan terhadap hasil kerja, berorientasi pada tujuan dan mencintai pekerjaan.

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut.

- a. Keyakinan dan Nilai-nilai
- b. Keterampilan
- c. Pengalaman
- d. Karakteristik Kepribadian
- e. Motivasi, Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dan atasan dapat mempunyai hubungan dengan kompetensi seseorang bawahan.
- f. Isu Emosional
- g. Kemampuan Intektual

h. Budaya Organisasi (Zwell dalam Wibowo, 2011:399)

Uraian di atas terlihat bahwa keyakinan seseorang akan nilai-nilai tertentu termasuk didalamnya nilai kerja akan memotivasi seseorang untuk bekerja lebih baik yang pada akhirnya menyebabkan semakin baik motivasi kerja maka akan semakin meningkat kompetensinya.

Secara umum kinerja (*performance*) organisasi bersumber dari kompetensi-kompetensi individu. Jonathan dan Smilansky dalam Suhasaputra (2013:232) “memperlihatkan kepada kita pengaruh kompetensi terhadap kinerja, artinya semakin baik kompetensi yang dimiliki maka akan semakin baik pula kinerjanya”. Kinerja dipengaruhi tiga faktor menurut Simamora dalam Mangkunegara (2007:44) yaitu:

- a. faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang demografi.
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan *motivasi*.
- c. Faktor organisasi yang terdiri sumber daya, kepemimpinan, penghargaan dan struktur .

Faktor yang mempengaruhi pencapain kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini dirumuskan bahwa:

$$\text{Human performance} = \text{Ability} \times \text{motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{Skill}$$

a. Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis kemampuan atau *ability* terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Artinya pimpinan dari karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) apalagi IQ superior, Very Superior, Gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan trampil dalam

mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kerja maksimal.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika bersikap negatif akan menunjukkan kerja yang rendah. (Simamora dalam Mangkunegara, 2007:44)

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Semakin baik kompetensi dan motivasi guru dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, maka akan semakin baik pula dampaknya terhadap proses dan hasil belajar yang menunjukkan prestasi belajarnya.

Prestasi belajar siswa merupakan salah satu variabel yang dipengaruhi banyak faktor, termasuk didalamnya kompetensi guru. Semakin baik kompetensi guru dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, maka akan semakin baik pula dampaknya terhadap proses dan hasil belajar yang menunjukkan prestasi belajarnya.

Salah satu faktor dominan yang mempengaruhi keberhasilan siswa mencapai prestasi belajar yang diinginkan guru dengan segala kinerjanya. Semakin baik kompetensi dan motivasi guru dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, maka akan semakin baik pula dampaknya terhadap proses dan hasil belajar yang menunjukkan prestasi belajarnya.

C. Pendidikan Masa Pandemi (Covid-19)

Coronavirus adalah keluarga besar virus yang menyebabkan penyakit mulai dari gejala ringan sampai berat. Ada setidaknya dua jenis coronavirus yang diketahui menyebabkan penyakit yang dapat menimbulkan gejala berat seperti *Middle East Respiratory Syndrome* (MERS) dan *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS). *Coronavirus Disease 2019* (Covid-19) adalah penyakit jenis baru yang belum pernah diidentifikasi sebelumnya pada manusia. Virus penyebab

Covid-19 ini dinamakan Sars-CoV-2. Virus corona adalah *zoonosis* (ditularkan antara hewan dan manusia).

Penelitian menyebutkan bahwa SARS ditransmisikan dari kucing luwak (*civet cats*) ke manusia dan MERS dari unta ke manusia. Adapun, hewan yang menjadi sumber penularan Covid-19 ini masih belum diketahui (Kemenkes RI., 2020:11). Covid-19 menjadikan dunia pendidikan melakukan banyak cara dalam memutus rantai penyebaran virus ini. Dari pembatasan sosial hingga pembelajaran dari rumah, penyampaian protokol kesehatan bagi sekolah, pembatasan aktivitas di sekolah. Bahkan menjadikan banyak agenda sekolah yang tidak terlaksana karena efek dari Covid-19.

Pemerintah telah mengambil keputusan penting untuk memulai tahun ajaran baru pada pertengahan Juli 2020. Meskipun demikian, bukan berarti sekolah akan diizinkan menyelenggarakan proses pembelajaran tatap muka di seluruh kawasan RI. Hanya sekolah yang berada di zona hijau, yang jumlahnya hanya meliputi 6% (85 Kabupaten/Kota), yang diperbolehkan menyelenggarakan pembelajaran tatap muka dengan persyaratan harus mematuhi protokol kesehatan secara disiplin. Sedangkan untuk sekolah dengan zona non-hijau (94% atau 429 kabupaten/kota), proses pembelajaran dilakukan secara daring (dalam jaringan) atau pembelajaran jarak jauh (*Harian Kompas*, edisi 9 Juli 2020).

Dalam pembelajaran daring, banyak tantangan yang harus dihadapi. Tantangan utama adalah persoalan akses dan budaya siswa. Sebagian besar siswa tidak memiliki kemampuan ekonomi untuk akses internet. Apalagi di daerah 3T, akses itu sangat sulit kalau tidak ingin mengatakan tidak ada sama sekali. Pemerintah harus segera membuat peta akses internet para siswa kita. BOS afirmasi perlu dihidupkan lagi agar siswa yang secara ekonomi tidak mampu mengakses jaringan internet bisa dibantu.

Dari aspek budaya, siswa dan guru juga memiliki masalah. Tidak bisa serta-merta siswa dan guru diminta *click* laptop atau telepon pintarnya, kalau mereka punya, lalu terjadi kegiatan pembelajaran daring dengan otomatis dan sesuai dengan prinsip pembelajaran jarak jauh. Dengan diberitahu *platform* pembelajaran, belum tentu terjadi interkoneksi antarorang, antarprogram, dan antarmesin seperti yang terjadi pada karakteristik budaya masyarakat di era

Revolusi Industri 4.0. Pendek kata, aspek budaya ini harus juga menjadi bahan pertimbangan kebijakan pembelajaran daring. Konsekuensinya, guru dan sekolah perlu menciptakan sistem komunikasi resiprokal dengan orang tua siswa agar penanaman karakter bisa terjadi secara koheren, tidak kontradiksi dengan apa yang dirumuskan oleh guru dan sekolah.

Pembelajaran daring atau pembelajaran jarak jauh bukanlah sesuatu yang baru di dunia pendidikan. Proses pembelajarannya biasanya dilakukan dengan mengirimkan berbagai materi pembelajaran dan informasi dalam bentuk cetakan, buku, CD-ROM, atau video langsung ke alamat pembelajar. Selain itu, yang dikirimkan secara langsung ke pembelajar adalah urusan administrasi pembelajaran dan manajemen pembelajaran. Sistem pembelajaran konvensional adalah para pembelajar dan pengajar bertemu pada suatu tempat dan waktu tertentu. Sistem pembelajaran konvensional lalu berkembang menjadi pembelajaran jarak jauh (*distance learning*) (Munir, 2009:18-19).

Pembelajaran jarak jauh mengalami kendala karena pembelajarnya tersebar di wilayah yang berbeda-beda, sehingga sulit untuk mengumpulkan pembelajar pada satu waktu dan tempat tertentu. Dalam pembelajaran jarak jauh materi pembelajaran tidak seharusnya disampaikan di kelas dalam suatu pertemuan, tetapi dapat diberikan secara langsung tanpa kehadiran para pembelajar dan pengajar.

Pembelajaran jarak jauh ada beberapa bentuk, antara lain:

1. Program pendidikan mandiri.
2. Program tatap muka diadakan di beberapa tempat pada waktu yang telah ditentukan. Informasi pendidikan tetap disampaikan, dengan/tanpa interaksi dari pembelajar.
3. Program tidak terikat pada jadwal pertemuan, di satu tempat. Pembelajaran jarak jauh didasarkan pada dasar pemikiran bahwa pembelajar adalah pusat proses pembelajaran, bertanggung jawab terhadap pembelajaran mereka sendiri, dan berusaha sendiri di tempat mereka sendiri.
4. Pembelajaran jarak jauh dengan *e-learning*, yaitu pembelajaran online berbasis teknologi informasi via internet. Sistem pembelajaran ini dapat

dilengkapi dengan modul atau buku-buku pelengkap.

Sebuah pembelajaran akan memberikan hasil yang maksimal, manakala semua komponen pembelajaran memenuhi kebutuhan siswa dalam proses pembelajaran. Tidak hanya dari segi kognitif saja, tapi bagaimana setiap proses pembelajaran memberikan pengaruh terhadap pola karakteristik dari siswa menjadi lebih baik. Penggunaan media pembelajaran menjadi penting di tengah pandemi covid-19. Kreatifitas guru dalam mengemas materi pembelajaran dalam bentuk komunikasi jarak jauh/ menjadi hal yang perlu diperhatikan. Hal ini bertujuan agar tujuan proses pembelajaran dapat tercapai dengan maksimal. Pemahaman guru terhadap metode penyampaian materi baik melalui *vidio conference* di dunia maya atau pun materi yang berupa penugasan, harus mampu memberikan pemahaman kepada siswa. Penggunaan kalimat pengantar yang memahamkan siswa agar siswa mudah menerima dan dapat mengerjakan tugas dengan baik.

Tidak ada pola pembelajaran yang ideal, semuanya tergantung pada kondisi dan situasi yang terjadi. Terlebih pada saat kondisi wabah seperti sekarang yang mengharuskan proses pembelajaran menggunakan media daring. Semua pola yang diterapkan mempunyai pro dan kontra, tetapi sebagai pendidik yang bijak haruslah mampu mengedepankan banyak kemanfaatan dan mengurangi ketidakmanfaatan. Pola-pola tersebut hendaknya merujuk kepada tujuan pendidikan nasional yang mengedepankan munculnya bangsa yang berkualitas, beradab, mandiri, dan berdaya saing. Harapannya, selain berfokus pada kegiatan pembelajaran, seorang pendidik dan siswa ikut pula berpartisipasi dalam kegiatan di masyarakat dalam upaya pencegahan covid-19

D. Penelitian yang Relevan

1. **Khoirunnas 'Anfauhum Linnas, 2012. Tesis berjudul Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru di KKG Kecamatan Leuwi Sari Kabupaten Garut. (https://www.academia.edu/41190305/MOTIVASI_KERJA_GURU_DAN_SIKAP_SIFAT_GURU)**

Kinerja guru suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja guru yang diperlihatkan guru dalam memperoleh hasil kerja yang optimal Kinerja guru terbagi ke dalam tujuh dimensi yaitu mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi siswa. Dimensi Mendidik terdiri dari (1) Memberi contoh akhlak yang baik (2) Membina anak menjadi pribadi yang cakap, kreatif dan mandiri. Dimensi Mengajar terdiri dari (3) Merencanakan pembelajaran (4) Melaksanakan pembelajaran. Dimensi Membimbing terdiri dari (5) Membimbing siswa untuk memahami kewajibannya sebagai individu, warga madrasah dan masyarakat, (6) Membimbing dengan telaten. Dimensi Mengarahkan terdiri dari (7) Mengarahkan aktivitas pembelajaran untuk memunculkan daya kreativitas siswa, (8) Merancang aktivitas pembelajaran untuk kemampuan berfikir kritis siswa. Dimensi Melatih terdiri dari (9) Mampu memberikan latihan secara teratur dan terus-menerus agar apa yang menjadi target pembelajaran tercapai, (10) Mampu membiasakan siswa agar memperoleh keterampilan dasar yang bermanfaat sesuai dengan tingkat kemampuan. Dimensi Menilai terdiri dari (11) Merencanakan penilaian, (12) Melaksanakan penilaian, (13) Melakukan tindak lanjut terhadap hasil penilaian. Dimensi Mengevaluasi terdiri dari (14) Merencanakan evaluasi, (15) Melaksanakan evaluasi, (16) Melakukan tindak lanjut terhadap hasil evaluasi.

2. Hadi Susanto, 2012. Ciri-ciri Kepala Sekolah Yang Inovatif dan Efektif. Surabaya

Masalah pokok dalam pengelolaan sekolah menengah kejuruan sama dengan sekolah menengah atas, yaitu masalah kurikulum, proses belajar mengajar, tenaga pengajar, masalah kesiswaan, serta masalah penciptaan suasana yang kondusif untuk belajar bagi siswa dan untuk bekerja bagi guru. Namun, ada beberapa persoalan yang tidak dijumpai dalam pengelolaan sekolah umum menjadi demikian penting dalam penyelenggaraan sekolah kejuruan. Praktik kejuruan, praktik industri,

pengelolaan bengkel kerja, pengelolaan keselamatan kerja bagi siswa dan guru praktik, dan pembinaan hubungan kerja sama dengan dunia usaha dan industri merupakan masalah yang spesifik pada sekolah kejuruan.

Hasil-hasil penelitian tentang kepala sekolah dasar dan sekolah menengah menunjukkan bahwa kepala sekolah yang baik menunjukkan ciri-ciri antara lain memiliki visi yang jelas, kepemimpinan yang kuat, dan memiliki harapan yang tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja guru (Davis dan Thomas, 1989:57; Sergiovanni, 1987a; DeRoche, 1987:23). Scheerens dan Bosker (1997:207) berpendapat bahwa yang membedakan antara sekolah yang kualitasnya baik dengan sekolah yang kualitasnya biasa adalah kepemimpinan kepala sekolahnya.

3. Saimun, M.Pd. 2013 Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Sosok yang Inovatif.

Pemimpin berupaya menumbuhkan ide merenungkan masa depan yang inovatif dengan jalan membangun visi, serta membangun konsep manajemen seluruh personil. Kepala sekolah yang inovatif tidak sekedar meminta guru untuk melakukan inovasi kelas, kepala sekolah juga bertindak inovatif kemudian mempraktikannya dalam pengelolaan kelas dan sekolah secara umum. Sering terjadi diri kepala sekolah sendiri tidak membenahi diri tetapi dia hanya menuntut kepada para gurunya untuk berbuat sesuai ketentuan masa kini. Suatu lembaga memerlukan leader yang penuh kreatifitas, ide, dan inovatif demi lembaga yang dipimpinnya. Seorang menejer juga harus membangun interaksi dengan lingkungan sekolah. Oleh karena itu perlunya sosok kepala sekolah yang inovatif.

Inovatif adalah cara baru, praktik baru, dan ide baru untuk mengembangkan dan mengorganisir suatu lembaga yang dipimpin untuk mengarah pada perubahan. Arah perubahan yang menuju kemajuan pada bidang akademik dan non akademik. Kepala sekolah yang inovatif memiliki ciri sebagai berikut. (1) Menyusun program baru melaksanakan dan mengevaluasi. (2) Melaksanakan manajemen berbasis sekolah. (3)

Mengembangkan inovasi pembelajaran. (4) Mengembangkan lingkungan sekolah yang kondusif. (5) Mengembangkan profesional guru dan tenaga kependidikan. (6) Menggalang partisipasi masyarakat.

Maya H (2012: 89) menyatakan manajemen berbasis sekolah adalah pengelolaan sekolah yang didasarkan pada kondisi objektif sekolah secara transparansi, kerjasama, kemandirian, akuntabilitas, dan Partisipasi. Manajemen berbasis sekolah adalah langkah awal dari perjuangan meniti keberhasilan. Penerapan manajemen berbasis sekolah mensyaratkan perubahan pola pikir, budaya kerja, dan kultur sekolah. Iklim kerja yang baik, kaya akan kreativitas, dan mampu menjalin kerjasama sinergis antara semua warga sekolah.

Mengembangkan inovasi pembelajaran. Mengembangkan inovasi pembelajaran dilakukan pada tataran menumbuhkan efektivitas hasil, bukan penambahan jam pelajaran. Inovasi pembelajaran bisa dilakukan misalnya, terhadap metode atau strategi pembelajaran yang digunakan. Mengembangkan lingkungan sekolah yang kondusif. Penataan lingkungan sekolah, kebersihan kesantunan warga sekolah, keakraban, kekeluargaan akan menciptakan kondisi yang kondusif dan harmonis. Kondisi kondusif dapat diciptakan melalui mengembangkan kegiatan-kegiatan belajar yang menantang, edukatif, kreatif dan menyenangkan. Mengembangkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan. Seorang guru yang memiliki kompetensi profesional adalah guru menguasai materi keilmuan secara mendalam sekaligus menguasai kurikulum serta perangkatnya, hingga pada kesiapan pembelajaran. Kepala sekolah memberi kesempatan kepada gurunya untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan. Menggalang partisipasi masyarakat. Masyarakat yang bijak menyadari bahwa masyarakat tidak akan pernah maju tanpa keberadaan sekolah. Kepala sekolah yang inovatif akan selalu berupaya menggalang partisipasi masyarakat. Inovasi yang dimunculkan terkait dengan kehadiran sekolah dan masyarakat di sekitarnya. Partisipasi masyarakat diharapkan memberikan kontribusi pemikiran, tenaga, waktu, dan dana. Langkah – langkah kepala sekolah sebagai inovatif. Langkah-langkah kepala sekolah

sebagai inovatif sebagai berikut. (1) Memiliki visi untuk berubah. (2) Tidak merasa takut adanya perubahan. (3) Berpikir seperti investor yang berani mengambil resiko. (4) Memiliki usulan yang dinamis. (5) Kolaborasi. (6) Siap menerima kegagalan.

Memiliki visi untuk berubah. Kepala sekolah harus memiliki visi untuk disebarluaskan dan meyakinkan orang lain menjadi sosok yang bisa menemukan cara yang inovatif untuk memperoleh kesuksesan. Tidak merasa takut adanya perubahan. Kepala sekolah berani menghadapi perubahan yang signifikan tentang dunia pendidikan masa kini. Berpikir seperti investor yang berani mengambil resiko. Kepala sekolah harus berani mencari keseimbangan kegagalan dan kesuksesan. Senang mempertimbangkan berbagai usulan gagasan, tetapi tetap nyaman dengan berbagai pemikiran yang menggambarkan kemungkinan kegagalan-kegagalan yang mungkin terjadi.

Memiliki rencana usulan yang dinamis. Kepala sekolah memiliki usulan yang mudah dilakukan sumbernya tersedia dan rencana itu responsif, terbuka semua kalangan. Kepala sekolah harus berinteraksi dan kolaborasi dengan pihak lain, organisasi masyarakat sebagai mitra. Sehingga bisa bertukar pengalaman dan keterampilan. Kepala sekolah harus siap menerima kegagalan untuk mendorong inovatif. Kegagalan merupakan langkah awal dari perjalanan menuju kesuksesan.

Kiat- kiat kepala sekolah yang inovatif dalam memotivasi guru. Kepala sekolah berperan aktif dalam inovatif memotivasi guru yaitu: (1) Turut serta dalam menyusun silabus, RPP, dan perangkat pembelajaran. (2) Memberikan penghargaan kepada guru yang bersusah payah menyusun materi pembelajaran. (3) Menghargaim guru yang berprestasi dengan memberikan reward. (4) Memberikan petunjuk bagaimana menggunakan metode yang relevan. (5) Menunjukkan kesalahan dengan bahasa yang santun, tidak menyinggung perasaan. (6) Memberi kesempatan guru untuk menyampaikan permasalahannya untuk dipecahkan secara individu atau kolektif. (7) Menyiapkan fasilitas yang dibutuhkan guru.

E. Kerangka Pikir

Hubungan antara supervisi kepala sekolah dengan motivasi kinerja guru saling terkait bahwa supervisi sebagai salah satu fungsi manajemen pendidikan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran. Untuk itu kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan tentang pengertian, tujuan, prinsip dan teknik supervisi.

Seorang supervisor berkewajiban untuk membina, mengarahkan serta memberi bimbingan agar guru dapat meningkatkan profesinya serta kemampuan kerjanya. Cara mengajar guru kebanyakan sekolah sekarang ini masih banyak yang menggunakan metode ceramah, dikte/imla, bahkan mencatat, padahal seharusnya dapat lebih maksimal jika pelajaran tersebut disajikan dengan metode lain yang variatif, inovatif, menyenangkan.

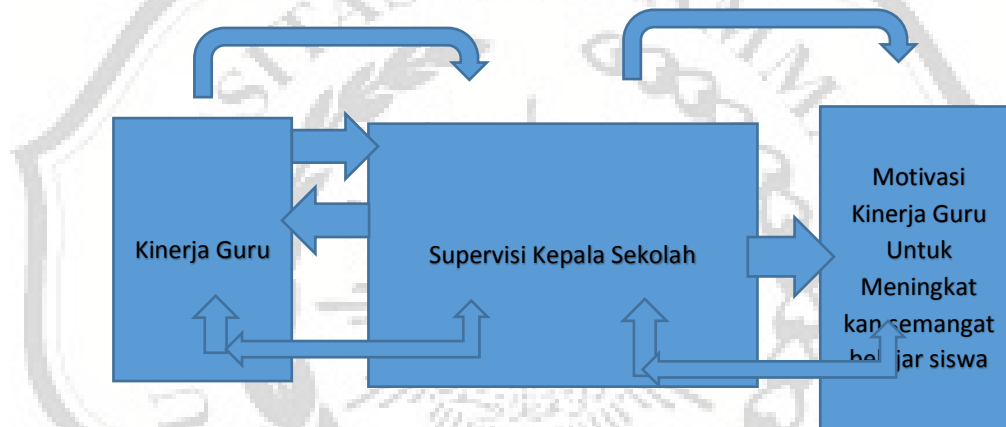
Supervisi dapat dilakukan untuk mengembangkan dan pembinaan guru dan pengembangan pengajaran, sebagai pengembangan dan pembinaan guru, supervisi difokuskan pada pengembangan profesional dan pengklarifikasian guru, termasuk di dalamnya ada usaha untuk memberikan bantuan bagi seluruh guru agar dapat membina dan memenuhi kebutuhan siswa.

Hubungan positif antara supervisi kepala sekolah dalam memotivasi kinerja guru artinya makin tinggi pengetahuan tentang supervisi yang dimiliki kepala sekolah, akan mampu meningkatkan kinerja guru yang akan berefek pada peningkatan kualitas pendidikan di sekolah tersebut. Apabila seorang guru memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka akan terjadi suatu perubahan energi yang tinggi pula yang ada pada diri guru tersebut, sehingga akan bergantung pada persoalan kejiwaan, mental psikologis, perasaan dan emosi, untuk bertindak atau melakukan suatu pekerjaan dengan hasil yang memuaskan .

Kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin dan seorang supervisor di sekolah, supaya mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, maka pengetahuan tentang supervisi merupakan syarat mutlak dimilikinya. Ketika kepala sekolah memiliki pengetahuan supervisi yang baik akan mewujudkan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif yang implementasinya mengarah kepada peningkatan kinerja yang baik

pula. Keberhasilan guru dalam meningkatkan kinerjanya akan terlihat dari kemampuan dalam merencanakan, mengorganisir, mengendalikan sumber daya serta mempunyai keinginan yang kuat untuk berprestasi, keinginan untuk berhasil atau unggul dalam situasi persaingan yang sehat dan hangat dalam kerjanya.

Ada hubungan positif antara supervisi kepala sekolah dan motivasi kinerja guru secara bersama-sama dengan meningkatkan semangat belajar siswa, makin tinggi pengetahuan tentang supervisi yang dimiliki kepala sekolah dan makin tinggi motivasi kerja, maka makin tinggi pula semangat belajar para siswanya.



Gambar 2.5 Alur Kerangka Pikir
Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kinerja guru