

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Supervisi Akademik**

##### **2.1.1 Pengertian Supervisi Akademik**

Supervisi berasal dari kata “super”, artinya lebih atau di atas, dan “*vision*” artinya melihat atau meninjau (Iskandar dan Mukhtar, 2009). Secara etimologis supervisi artinya melihat atau meninjau yang dilakukan oleh atasan terhadap pelaksanaan kegiatan bawahannya. Pendapat diatas diperkuat oleh Arikunto (2006) yang mengemukakan bahwa istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris yang terdiri dari dua akar kata yaitu *super* yang artinya di atas, dan *vision* yang mempunyai arti melihat, maka secara keseluruhan supervisi diartikan sebagai melihat dari atas. Dengan demikian supervisi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pengawas atau kepala sekolah sebagai pejabat yang berkedudukan di atas lebih tinggi dari guru untuk melihat pekerjaan guru.

Kata kunci dari supervisi adalah memberikan layanan layanan dan bantuan kepada guru-guru, maka tujuan supervisi akademik ialah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas mengajar belajar siswa. Bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tetapi juga untuk pengembangan potensi kualitas guru (Sahertian 2000). Pendapat tersebut senada dengan Djajadisastra (2006) yang mengemukakan bahwa tujuan dari supervisi adalah:

pengembangan kemampuan dalam konteks ini bukan ditafsirkan secara sempit semata-mata dan ditekankan pada peningkatan pengetahuan serta keterampilan mengajar guru, melainkan juga peningkatan komitmen (*commitmen*) atau kemauan (*willingness*) atau motivasi (*motivation*) guru, sebab dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja guru, kualitas pembelajaran akan meningkat. Lebih rinci dijelaskan Arikunto (2010), menjabarkan tujuan khusus supervisi akademik sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja siswa sekolah dalam perennya sebagai peserta didik yang belajar dengan semangat tinggi, agar dapat mencapai prestasi belajar secara optimal.
2. Meningkatkan mutu kinerja guru sehingga berhasil membantu dan membimbing siswa mencapai prestasi belajar dan pribadi sebagaimana diharapkan.
3. Meningkatkan keefektifan kurikulum sehingga berdaya guna dan terlaksana dengan baik di dalam proses pembelajaran di sekolah serta mendukung dimilikinya kemampuan pada diri lulusan sesuai dengan tujuan lembaga.
4. Meningkatkan keefektifan dan keefesienan sarana dan prasarana yang ada untuk dikelola dan dimanfaatkan dengan baik sehingga mampu mengoptimalkan keberhasilan belajar siswa.
5. Meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah, khususnya dalam mendukung terciptanya suasana kerja yang optimal, yang selanjutnya siswa dapat mencapai prestasi

belajar sebagaimana diharapkan. Dalam mensupervisi pengelolaan ini, supervisor harus mengarahkan perhatiannya pada bagaimana kinerja kepala sekolah dan para walinya dalam mengelola sekolah, meliputi aspek-aspek yang ada kaitannya dengan factor penentu keberhasilan sekolah.

6. Meningkatkan kualitas umum sekolah sedemikian rupa sehingga tercipta situasi yang tenang dan tentram serta kondusif bagi kehidupan sekolah pada umumnya, khususnya pada kualitas pembelajaran yang menunjukkan keberhasilan lulusan.

Sementara Oliva (1992) mengemukakan tujuan supervisi adalah:

- (1) membantu guru dalam mengembangkan proses kegiatan belajar mengajar; (2) membantu guru dalam menterjemahkan dan mengembangkan kurikulum dalam proses belajar mengajar; (3) membantu sekolah dalam mengembangkan staf.

Glickman (2010) merumuskan tujuan supervisi adalah membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran yang dicanangkan bagi siswa-siswanya. Melalui supervisi akademik diharapkan kualitas akademik yang dilakukan oleh guru semakin meningkat.

Supervisi akademik merupakan usaha yang sifatnya membantu atau melayani guru agar dia dapat memperbaiki, mengembangkan, dan bahkan meningkatkan proses belajar mengajar, serta dapat pula mempersiapkan kondisi belajar

siswa yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Arikunto (2009:12) bahwa supervisi akademik bukan hanya dapat membantu guru dalam memahami pendidikan dan apa peran sekolah dalam mencapai tujuannya, tapi juga membantu guru dalam memahami keadaan dan kebutuhan siswa, sebagai dasar analisis dalam menyusun rencana kegiatan belajar mengajar secara tepat.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui bahwa supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh pengawas atau kepala sekolah, dengan tujuan dapat melihat setiap kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan oleh guru khususnya dalam kegiatan proses pembelajaran, selain itu supervisi akademik dapat membantu dan memberi layanan pada guru dalam memperbaiki, mengembangkan, serta meningkatkan proses belajar mengajar. Tujuan dari supervisi akademik merupakan pemberian bantuan terhadap guru sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan dalam membimbing pengalaman mengajar guru, memenuhi kebutuhan belajar siswa, membantu guru dalam memecahkan masalah, membina moral kerja guru dan menyesuaikan diri dengan masyarakat dan membina sekolah guna mencapai tujuan yang diharapkan.

Permendiknas nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah harus memiliki lima kompetensi

yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Salah satu kompetensi kepala sekolah adalah supervisi akademik yang meliputi tiga aspek yaitu:

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, dengan jabaran sub kompetensinya meliputi: a) memahami landasan teoritik supervisi akademik, b) memahami landasan hukum dan kebijakan pemerintah di bidang kurikulum dan pembelajaran, dan c) menyusun rencana supervisi secara sistematis sesuai dengan landasan teori dan peraturan yang berlaku.
2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. Pada tahap pelaksanaan ini dijabarkan dalam: a) menerapkan prinsip supervisi (kontinyu, objektif, konstruktif, humanistik dan kolaboratif), b) menerapkan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Supervisi sebagai salah satu kompetensi kepala sekolah mencakup perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut. Sub komponen menindaklanjuti hasil supervisi akademik meliputi: a) menyusun kriteria keberhasilan supervisi akademik, b) menyusun instrumen supervisi akademik, c) melaksanakan evaluasi hasil supervisi, dan d) menyusun program tindak lanjut.

Kegiatan supervisi akademik terdiri dari tiga aspek yaitu:

### **1. Aspek Perencanaan Supervisi Akademik**

Perencanaan supervisi akademik merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap organisasi atau lembaga dan kegiatan baik itu dalam bentuk individu maupun kelompok. Dibawah ini ada Langkah-langkah yang perlu dilakukan pada tahap perencanaan supervisi akademik adalah: 1) kepala sekolah membuat perencanaan program supervisi akademik, 2) kepala sekolah membuat jadwal pelaksanaan supervisi akademik, 3) kepala sekolah harus memiliki instrumen supervisi akademik, 4) kepala sekolah akan lebih baik jika membuat sendiri instrumen supervisi akademik tersebut disesuaikan dengan kebutuhan guru, 5) kepala sekolah memberikan instrumen supervisi akademik kepada guru, 6) kepala sekolah menjelaskan tentang isi instrumen supervisi akademik kepada guru, 7) kepala sekolah membuat kesepakatan dengan dengan guru tentang instrumen yang akan digunakan, 8) kepala sekolah mengadakan pertemuan dengan guru guna menyamakan persepsi, 9) kepala sekolah memberitahukan kepada guru untuk mempersiapkan diri, 10) kepala sekolah mengadakan kesepakatan tentang fokus yang akan diamati. Di samping itu kepala sekolah harus menciptakan suasana yang akrab dengan guru, sehingga terjadi suasana kolegal. Dengan kondisi yang diharapkan guru dapat melaksanakan proses pembelajaran dengan nyaman



tanpa merasa diawasi. Dari aspek perencanaan terdapat beberapa tahap perencanaan supervisi akademik dapat diketahui, bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam perencanaan supervisi akademik yaitu, dari perencanaan, jadwal pelaksanaan, berdiskusi dengan guru berkenaan dengan isi instrumen yang akan digunakan selama melaksanakan supervisi akademik sehingga guru dapat melaksanakan tugasnya tanpa merasa diawasi selama pelaksanaan supervisi berlangsung.

## **2. Aspek Pelaksanaan Supervisi Akademik**

Pada tahap ini guru mengajar di kelas dengan berpedoman pada instrumen yang telah disepakati bersama. Beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu: 1) kepala sekolah menunggui guru mengajar sampai akhir, 2) kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik sesuai dengan jadwal yang telah disepakati, 3) kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik harus selalu menggunakan instrumen supervisi akademik, 4) kepala sekolah membuat catatan (*fieldnotes*), 5) kepala sekolah memperhatikan secara seksama ketika guru menyampaikan materi pelajaran, 6) kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik tidak hanya sekedar menjalankan fungsi administrasi, 7) kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik mengamati guru dalam menggunakan alat bantu, 8) kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik mengamati pelaksanaan penilaian yang dilakukan oleh guru, 9) kepala sekolah dalam

melaksanakan supervisi akademik memiliki rasa percaya diri. Hal yang sangat penting adalah bahwa catatan pengamatan harus rinci dan lengkap, kalau perlu menggunakan rekaman.

Dari aspek pelaksanaan supervisi akademik, terdapat beberapa tahap pelaksanaan supervisi akademik yang dapat diketahui bahwa kepala sekolah wajib mengikuti proses belajar yang dilakukan oleh guru dari awal sampai akhir, dengan melihat kegiatan selama guru melaksanakan tugasnya, selain itu kepala sekolah juga membuat catatan selama melaksanakan supervisor kepada guru sehingga dapat membantu pada saat evaluasi dan menjadi bahan masukan pada guru yang di supervisi.

### **3. Aspek Tindak Lanjut Supervisi Akademik**

Pada tahap ini hasil pengamatan didiskusikan secara terbuka antara kepala sekolah dengan guru. Beberapa hal yang perlu dilakukan kepala sekolah pada tahap ini adalah: 1) kepala sekolah menyediakan waktu untuk bersama dengan guru mengevaluasi hasil supervisi akademik, 2) kepala sekolah memberitahu kekurangan-kekurangan guru dalam mengajar, 3) kepala sekolah harus memberikan dorongan, sugesti, bahwa guru mampu memperbaiki kekurangannya, 4) kepala sekolah memberikan penguatan terhadap penampilan dan kekurangan guru dengan santun, 5) kepala sekolah memberikan arahan dan bimbingan kepada guru tentang pelaksanaan proses belajar mengajar, 6) kepala sekolah menyampaikan hasil supervisi akademik kepada guru, 7)



kepala sekolah membantu guru menilai hasil kegiatan pembelajaran, 8) kepala sekolah memberi apresiasi terhadap kerja guru, 9) kepala sekolah membantu guru membuat rencana tindak lanjut hasil pembelajaran, 10) kepala sekolah memberikan solusi pemecahan masalah tentang kegiatan pembelajaran.

Dari aspek tindak lanjut, terdapat beberapa tahap tindak lanjut supervisi akademik, dapat diketahui bahwa kepala sekolah mengadakan evaluasi bersama dengan guru, kepala sekolah menyampaikan kekurangan-kekurangan yang ditemui pada saat melaksanakan supervisi akademik, selain itu juga kepala sekolah memberikan dorongan, penguatan, arahan dan bimbingan, apresiasi pada guru, membantu guru mempersiapkan rencana belajar tindak lanjut serta memberi solusi pada guru. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah bahwa kepala sekolah tidak hanya memberikan penilaian tetapi memberikan kesempatan pada guru untuk menyampaikan pendapatnya. Kepala sekolah memperlihatkan data hasil pengamatan yang telah dianalisis dan diinterpretasikan, kemudian memberikan kesempatan pada guru untuk mencermati data tersebut dan menganalisisnya. Selanjutnya mendiskusikan secara terbuka tentang hasil pengamatan tersebut.

Dalam diskusi harus dihindari kesan menyalahkan guru, usahakan guru sendiri mengemukakan atau menyampaikan kekurangan-kekurangannya dalam

melaksanakan proses belajar mengajar, sehingga tidak berkesan kepala sekolah mencari kekurangan guru, kemudian menentukan rencana pembelajaran berikutnya, dan memberikan dorongan moral bahwa guru mampu memperbaiki kekurangannya. Hal ini senada dengan Penjelasan UUSPN Tahun No.20 Tahun 2003 BAB XI UUSPN Pasal 39 bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Sehingga dengan ini tugas dan tanggung jawab pengawas adalah melaksanakan supervisi yaitu: pengawas lebih berupaya untuk memberikan bimbingan supervisi, dorongan, dan pengayoman bagi suatu pendidikan yang bersangkutan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan maupun pelayanannya. Dengan ini maka dapat diketahui bahwa kegiatan supervisi merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan harapan untuk memperoleh perubahan kearah yang lebih baik dan meningkatkan serta memperbaiki kualitas pembelajaran di kelas.

### **2.1.2 Prinsip Supervisi Akademik**

Masalah yang dihadapi dalam melaksanakan supervisi adalah bagaimana mengubah pola pikir yang bersifat otokratis dan korektif menjadi sikap yang konstruktif dan kreatif. Situasi sikap yang menciptakan kondisi dan relasi yang baik dimana guru-guru merasa aman dan merasa diterima sebagai subjek yang dapat berkembang sendiri. Untuk itu supervisi

akademik hendaknya dilaksanakan berpedoman pada prinsip supervisi, Sahertian (2000) mengemukakan ada empat prinsip supervisi akademik yaitu:

1. Prinsip Ilmiah (*Scientific*)

Prinsip ilmiah mengandung ciri-ciri a) kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar; b) untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data seperti angket, observasi, percakapan pribadi, dan seterusnya; c) setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis, berencana dan kontinyu.

2. Prinsip Dokumentasi

Servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya. Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bahkan berdsarkan atasan dan bawahan tapi berdasarkan rasa kesejawatan.

3. Prinsip Kerja Sama

Mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi "*sharing of idea, sharing of experience*" memberi *support*, mendorong, menstimulasi guru sehingga mereka merasa tumbuh bersama.

4. Prinsip Konstruktif dan Kreatif

Setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi, kreativitas kalau supervisi

mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan

Sementara itu menurut Arikunto (2004), supervisi akademik sebaiknya harus memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Memberikan bimbingan dan bantuan kepada guru untuk mengatasi masalah dan kesulitan, dan bukan mencari-cari kesalahan.
2. Pemberian bantuan dan bimbingan dilakukan secara langsung, artinya bahwa bimbingan dan bantuan tersebut tidak diberikan secara langsung tetapi harus diupayakan agar pihak yang bersangkutan tanpa dipaksa atau dibukakan hatinya, dapat merasakan sendiri serta sepadan dengan kemampuan untuk dapat mengatasi sendiri.
3. Apabila kepala sekolah merencanakan akan memberikan saran atau umpan balik, sebaiknya disampaikan sesegera mungkin agar tidak lupa.
4. Kegiatan supervisi sebaiknya dilakukan secara berkala.
5. Suasana yang terjadi selama supervisi berlangsung hendaknya mencerminkan adanya hubungan yang baik antara supervisor dengan yang disupervisi.
6. Untuk menjaga agar apa yang dilakukan dan yang ditemukan tidak hilang atau terlupakan, sebaiknya supervisor membuat catatan singkat yang berisi hal-hal yang diperlukan untuk membuat laporan.

Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Iskandar dan Mukhtar (2009) bahwa agar supervisi akademik dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, maka perlu diperhatikan prinsip-prinsip yaitu: praktis, fungsionalis, relevansi, ilmiah, objektif, demokratis, kooperatif, dan konstruktif. Sedangkan Mulyasa (2007) mengemukakan bahwa dalam pelaksanaan supervisi, kepala sekolah harus memperhatikan prinsip-prinsip supervisi sebagai berikut: 1) hubungan konsultatif kolegial dan bukan hirarkhis; 2) dilaksanakan secara demokratis; 3) berpusat kepada tenaga kependidikan atau guru; 4) dilakukan berdasarkan kebutuhan guru; 5) merupakan bantuan profesional.

Dari beberapa pendapat di atas dapat diketahui bahwa prinsip-prinsip supervisi akademik sangat penting jika diterapkan pada saat kepala sekolah selaku supervisor, mengsupervisi guru yang ada di lembaga tersebut, karena dari prinsip-prinsip supervisi akademik supervisor dapat menggunakan sebagai panduan untuk mengsupervisi guru-guru, sehingga kepala sekolah tidak hanya melihat kekurangan atau mencari kesalahan guru, melainkan membangun relasi yang baik dan keakraban sehingga guru merasa nyaman pada saat di supervisi. Selain itu juga tugas dan kewajiban seorang supervisor adalah memberikan layanan, motivasi serta masukan-masukan positif pada guru agar dapat memperbaiki dan meningkatkan motivasi kerja, terkait dengan proses belajar mengajar yang sudah dilaksanakan oleh guru.

### **2.1.3 Ruang Lingkup Supervisi Akademik**

Ruang lingkup supervisi akademik menurut Prasajo (2011:13) meliputi:

1. Pelaksanaan KTSP.
2. Persiapan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran oleh guru.
3. Pencapaian standar kompetensi lulusan, standar proses, standar isi, dan peraturan pelaksanaannya.
4. Peningkatan akan mutu pembelajaran melalui pengembangan sebagai berikut:
  - a. Model kegiatan pembelajaran yang mengacu pada standar proses.
  - b. Peran serta peserta didik dalam proses pembelajaran secara aktif, kreatif, demokratis, mendidik, memotivasi, mendorong, kreativitas, dan dialogis.
  - c. Peserta didik dapat membentuk karakter dan memiliki pola pikir serta kebebasan berpikir sehingga dapat melaksanakan aktivitas intelektual yang kreatif dan inovatif serta dapat berargumentasi dan mempertanyakan, serta mengkaji, menemukan, dan memprediksi.
  - d. Keterlibatan peserta didik secara aktif dalam proses belajar yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan mendalam untuk mencapai pemahaman konsep, tidak terbatas pada materi yang diberikan oleh guru.
  - e. Bertanggung jawab terhadap mutu perencanaan kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran



yang diampunya agar peserta didik memiliki kemampuan sebagai berikut: (1) meningkatkan rasa ingin tahu, (2) mencapai keberhasilan belajarnya secara konsisten sesuai dengan tujuan pendidikan, (3) memahami akan adanya berbagai macam perkembangan pengetahuan dengan kemampuan mencari sumber informasi, (4) dapat mengolah informasi menjadi pengetahuan, (5) menggunakan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah, (6) mengkomunikasikan pengetahuan pada pihak lain, dan (7) mengembangkan belajar mandiri dan kelompok dengan proporsi yang wajar.

Dalam ruang lingkup supervisi akademik, kepala sekolah melihat bagaimana cara guru dalam mempersiapkan dan menyampaikan materi selama mengajar di kelas. Selain itu supervisi kunjungan kelas yang dilaksanakan oleh kepala sekolah, kepala sekolah melihat dari pencapaian standar kompetensi lulusan, standar proses dan standar isi.

Supervisi akademik juga mencakup dokumen kurikulum, kegiatan belajar mengajar dan pelaksanaan bimbingan dan konseling. Supervisi akademik tidak kalah pentingnya dibanding dengan supervisi administratif. Sasaran utama supervisi akademik adalah proses belajar mengajar dengan tujuan meningkatkan mutu, proses dan mutu hasil pembelajaran. Variabel yang mempengaruhi proses pembelajaran antara lain guru, siswa, kurikulum, alat dan buku pembelajaran serta kondisi lingkungan dan fisik.

Oleh sebab itu, fokus utama supervisi edukatif adalah usaha-usaha yang sifatnya memberikan kesempatan kepada guru untuk berkembang secara profesional sehingga mampu melaksanakan tugas pokoknya, yaitu: memperbaiki dan meningkatkan proses dan hasil pembelajaran. Sasaran utama supervisi akademik adalah kemampuan-kemampuan guru dalam merencanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran, menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, memanfaatkan sumber belajar yang tersedia, dan mengembangkan interaksi pembelajaran (strategi, metode, teknik) yang tepat. Supervisi edukatif juga harus didukung oleh instrumen-instrumen yang sesuai.

Instrumen-instrumen supervisi akademik perlu diperhatikan. Seorang kepala sekolah/madrasah yang akan melaksanakan kegiatan supervisi harus menyiapkan perlengkapan supervisi, instrumen sesuai dengan tujuan, sasaran, objek metode, teknik, dan pendekatan yang direncanakan, dan instrumen yang sesuai berupa format-format supervisi.

#### **2.1.4 Teknik Supervisi Kunjungan Kelas**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik supervisi kunjungan kelas. Purwanto (2005:10) megemukakan bahwa teknik kunjungan kelas (*classroom visitation*) yaitu kunjungan sewaktu-waktu yang dilakukan oleh seorang

supervisor (kepala sekolah, penilik atau pengawas) untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mengajar di kelas. Tujuannya adalah untuk mengobservasi bagaimana seorang guru mengajar di kelas, apakah sudah memenuhi syarat-syarat didaktis atau metodik yang sesuai. Seorang pengawas atau kepala sekolah datang ke dalam kelas di mana guru sedang mengajar. Pengawas atau kepala sekolah mengadakan pembinaan terhadap suasana belajara mengajar di kelas. Tujuan kunjungan kelas adalah dalam rangka menolong guru dalam upaya untuk memecahkan berbagai masalah mengajar yang dihadapi oleh guru. Dalam kunjungan kelas yang diutamakan adalah mempelajari kesulitan anak dalam belajar, bagaimana masalah yang dihadapi oleh guru dalam mengajar.

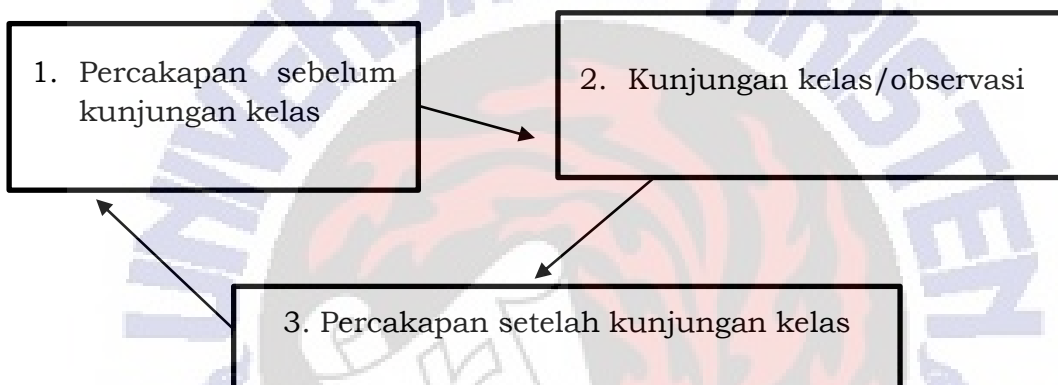
Nyoman (2012:32-33) mengatakan bahwa fungsi dari kunjungan kelas adalah:

Untuk meningkatkan cara mengajar guru dan belajar murid atau untuk mengenalkan model pembelajaran yang baru bagi guru. Kunjungan kelas juga membantu guru dalam meneliti prinsip-prinsip dalam pengelolaan pelaksanaan pembelajaran.

Ada beberapa jenis kunjungan kelas yang dikemukakan oleh Nyoman (2012:35) yaitu:

1. Kunjungan kelas dengan tanpa diberitahukan sebelumnya oleh pengawas atau kepala sekolah kepada guru. Kunjungan kelas ini dilakukan secara tiba-tiba datang ke kelas sementara guru sedang mengajar.

2. Kunjungan kelas dengan cara yang diberitahukan sebelumnya oleh pengawas atau kepala sekolah kepada guru.
3. Kunjungan kelas atas dasar permintaan atau undangan dari guru. Seorang guru biasa juga mengundang pengawas atau kepala sekolah mengunjungi kelasnya untuk mengetahui suasana pembelajarannya.



**Gambar 2.1 Siklus Kegiatan Supervisi Kunjungan Kelas Nyoman (2012:33)**

Dari teknik supervisi kunjungan kelas yang di kemukakan di atas dapat diketahui bahwa teknik kunjungan kelas merupakan suatu pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk dapat mengamati secara langsung proses pembelajaran di kelas. Tujuannya adalah untuk menolong guru dalam mengatasi masalah di kelas.

Dirjen peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan (2010:24-25) mengemukakan bahwa cara melaksanakan kunjungan kelas adalah sebagai berikut:

1. Dengan pemberitahuan atau tanpa adanya pemberitahuan terlebih dahulu tergantung sifat tujuan dan masalahnya.
2. Atas permintaan sendiri dari guru yang bersangkutan.
3. Sudah memiliki instrumen atau catatan-catatan, dan
4. Tujuan kunjungan harus jelas.

Dirjen peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan (2010:24-25) mengemukakan ada empat tahap pelaksanaan supervisi kunjungan kelas yaitu:

1. Tahap persiapan. Pada tahap ini, supervisor merencanakan waktu, sasaran, dan tata cara dalam mengobservasi guru selama kunjungan kelas.
2. Tahap pengamatan pelaksanaan supervisi kunjungan kelas. Pada tahap ini, supervisor mengamati jalannya proses pembelajaran berlangsung.
3. Tahap akhir kunjungan. Pada tahap ini, supervisor bersama guru mengadakan perjanjian untuk membicarakan akan hasil-hasil observasi.
4. Tahap terakhir adalah tahap tindak lanjut dari kegiatan supervisi.

Dirjen peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan (2010:24-25) mengemukakan kriteria supervisi kunjungan kelas ada enam yaitu:

1. Memiliki tujuan-tujuan tertentu;
2. Mengungkapkan aspek-aspek yang dapat memperbaiki kemampuan guru;

3. Menggunakan instrumen atau pertanyaan yang akan digunakan dalam melaksanakan observasi untuk mendapatkan data yang objektif;
4. Terjadi interaksi antara pembina dan yang akan dibina sehingga menimbulkan adanya sikap saling pengertian;
5. Pelaksanaan kunjungan kelas tidak mengganggu proses pembelajaran; dan
6. Pelaksanaan harus diikuti dengan adanya program tindak lanjut atas hasil supervisi kunjungan kelas yang telah dilaksanakan.

Dari pendapat di atas dapat diketahui bahwa supervisi kunjungan kelas merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor berkunjung ke kelas dengan tujuan melihat atau mengamati langsung proses belajar mengajar, sekaligus mengamati langsung kesulitan atau kendala yang dihadapi oleh guru yang nantinya supervisor dapat menolong guru dalam memecahkan kesulitan atau kendala yang dihadapi guru di dalam melaksanakan proses pembelajaran, fungsinya untuk memajukan cara mengajar dan membantu meningkatkan kemampuan guru yang lebih baik lagi dengan ini seorang tenaga pendidik yang profesional di dalam melaksanakan tugasnya. Dengan kata lain, melalui teknik supervisi kunjungan kelas akan diperoleh data yang objektif yang berkaitan dengan kesulitan-kesulitan yang dialami guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Berdasarkan kesulitan yang dialami oleh guru maka akan di bantu mencari



solusi dari permasalahan-permasalahan yang dihadapi guru. Dengan kata lain, melalui teknik supervisi kunjungan kelas akan diperoleh data yang objektif yang berkaitan dengan kesulitan-kesulitan yang dialami oleh guru selama melaksanakan proses pembelajaran.

Oliva (1984:16) membagi orientasi supervisi menjadi dua, yaitu:

- (1) langsung dan (2) tidak langsung. Orientasi langsung dapat didasarkan pada asumsi bahwa Orientasi pengawasan dilakukan atas dasar kewenangan seseorang yang memiliki posisi dalam hierarki organisasi. Sedangkan orientasi tidak langsung didasarkan pada asumsi bahwa pengawasan yang dilakukan terhadap situasi tergantung pada tuntutan, pada masalah.

Dengan ini maka dapat diketahui bahwa supervisi kunjungan kelas merupakan suatu aktivitas yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam rangka melihat aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar di kelas. Kunjungan kelas biasanya dilakukan dengan dua cara yaitu kunjungan kelas langsung dan kunjungan kelas tidak langsung. Kunjungan kelas langsung dapat diartikan sebagai kunjungan dari kepala sekolah tanpa pemberitahuan terlebih dahulu kepada guru yang akan di supervisi. Kepala sekolah akan memperoleh data objektif dari guru yang di supervisi, namun biasanya guru cenderung kurang ada persiapan dalam pelaksanaan supervisi berlangsung, sehingga hasil yang di peroleh cenderung kurang maksimal. Sedangkan kunjungan

kelas secara tidak langsung kepala sekolah memberitahukan terlebih dahulu kepada guru mengenai jadwal pelaksanaan supervisi kunjungan kelas. Biasanya diberi tahu terlebih dahulu guru akan lebih siap pada saat di supervisi.

## **2.2 Kepala Sekolah sebagai Pelaksana Supervisi Akademik**

Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional pasal 4 ayat 4 menyebutkan bahwa pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemanusiaan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran. Proses pembelajaran adalah suatu kegiatan interaksi antara guru dan murid yang diakhiri dengan proses evaluasi hasil belajar. Proses pembelajaran diartikan sebagai suatu proses terjadinya interaksi antara pelajar-pelajar dalam upaya mencapai tujuan pembelajaran yang berlangsung dalam suatu lokasi tertentu dan dalam jangka satuan waktu tertentu.

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Sergiovanni dan Starratt (1993) menyatakan bahwa *“Supervision is a process designed to help teacher and supervisor learn more about their practice; to better able to use their knowledge ang skills to better serve parents*

*and schools; and to make the school a more effective learning community*". Kutipan tersebut menunjukkan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah; agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif. Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih independen, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.

Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Glickman (2010) mengemukakan bahwa peran supervisor adalah membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran. Sementara Rooijackers (1993) mengemukakan bahwa proses pembelajaran terdiri dari beberapa tahap yang kesemuanya

harus dilalui bila seseorang ingin belajar. Dengan kata lain, agar terjadi suatu pengertian seluruh proses belajar harus terjadi dalam semua tahap. Sedangkan dalam Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan ayat 1 mengemukakan bahwa proses pembelajaran secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

Sementara Kemdikbud (2012) menyatakan bahwa kualitas pendidikan di sekolah ditentukan oleh berbagai faktor, satu di antaranya adalah kualitas proses pembelajaran. Pernyataan tersebut didukung oleh Sumardi (2010) yang mengemukakan bahwa inti dari proses pembelajaran adalah mengatur dan menganalisa lingkungan belajar agar dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin sehingga para siswa dapat melakukan perbuatan belajar secara aktif dan efektif.

Permendiknas RI Nomor 41 tahun 2007 tentang standar proses menyatakan bahwa “standar proses untuk satuan pendidikan dasar dan menengah mencakup perencanaan proses pembelajaran”, sementara itu Kamsinah (2008) mengemukakan bahwa pembelajaran pada hakikatnya adalah pelaksanaan dari kurikulum sekolah untuk menyampaikan isi atau materi mata pelajaran tertentu kepada siswa dengan segala daya upaya, sehingga siswa dapat menunjukkan aktivitas belajar.

Imron (2011) mengemukakan bahwa selain sebagai administrator, kepala sekolah berfungsi sebagai supervisor pembelajaran. Sebagai supervisor, kepala sekolah dituntut punya kapabilitas cara memberikan bantuan kepada guru. Penguasaan terhadap cara-cara memberikan layanan supervisi akademik sangat dibutuhkan, karena hal tersebut terkait dengan aspek psikologis guru yang mendapatkan bantuan dari kepala sekolah selaku supervisor.

Sementara itu dengan diberlakukannya Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah, tugas kepala sekolah meliputi tugas merencanakan program supervisi akademik dalam rangka profesionalitas guru, melaksanakan supervisi terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat serta menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Kegiatan komponen ini seharusnya dilakukan secara konsisten dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan secara luas (Iskandar dan Mukthar, 2009).

Kepala sekolah dalam kedudukannya sebagai supervisor berkewajiban membina para guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang baik. Bagi guru yang sudah baik agar dapat mempertahankan kualitasnya, dan bagi guru yang belum baik dapat dikembangkan menjadi lebih baik. Hal-hal yang perlu dikembangkan oleh kepala sekolah sebagai supervisor seperti yang dikemukakan oleh (Pidarta, 2009) adalah sebagai berikut:

1) kepribadian guru; 2) peningkatan profesi secara kontinu; 3) proses pembelajaran; 4) penguasaan materi pembelajaran; 5) keragaman kemampuan guru; 6) keragaman daerah; 7) kemampuan guru dalam bekerja sama dengan masyarakat.

Sagala (2010) mengemukakan bahwa pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah selaku supervisor di sekolah belum memberi kontribusi yang memadai untuk meningkatkan mutu layanan belajar. Kegiatan supervisi haruslah menaruh perhatian utama pada bantuan yang dapat meningkatkan kemampuan profesional guru. Kemampuan profesional itu tercermin pada kemampuan guru dalam memberikan bantuan belajar kepada muridnya. Oleh karena itu kepala sekolah selaku supervisor harus melaksanakan supervisi secara optimal.

Adapun kegiatan supervisi akademik yang harus dilakukan oleh kepala sekolah terdiri dari tiga tahap sebagaimana Glickman (1981) mengemukakan, yaitu tahap pertemuan awal, tahap observasi kelas, dan tahap pertemuan akhir (penilaian/umpan balik). Pada tahap awal, langkah-langkah yang harus dilakukan antara lain: a) kepala sekolah menciptakan suasana yang akrab dengan guru, sehingga terjadi, suasana kolegial. Dengan kondisi ini guru diharapkan guru dapat menguatkan pendapatnya secara terbuka; b) kepala sekolah bersama guru membahas rencana pembelajaran yang akan dibuat guru untuk disepakati aspek mana yang menjadi fokus perhatian supervisi, serta menyempurnakan rencana pembelajaran; c) kepala sekolah



bersama guru menyusun instrumen observasi yang akan digunakan atau menyepakati instrumen yang telah ada.

Pada tahap pelaksanaan, beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah: a) kepala sekolah menempati tempat yang telah disepakati bersama; b) catatan observasi harus rinci dan lengkap, jika perlu dengan menggunakan alat rekaman; c) observasi kelas fokus pada aspek yang telah disepakati; d) dalam hal tertentu, kepala sekolah perlu membuat komentar yang sifatnya terpisah dengan hasil observasi; e) jika ada ucapan atau perilaku guru yang dirasa mengganggu proses pembelajaran, kepala sekolah perlu mencatatnya.

Sedangkan pada tahap tindak lanjut hal-hal yang perlu dilakukan kepala sekolah adalah: a) kepala sekolah memberi penguatan terhadap penampilan guru, sehingga tercipta suasana yang akrab dan terbuka; b) kepala sekolah menjaga guru menelaah tujuan pembelajaran dan aspek pembelajaran yang dijadikan fokus dalam pembelajaran; c) menanyakan perasaan guru tentang jalannya pembelajaran. Sebaiknya pertanyaan diawali dari aspek yang dianggap berhasil, baru kemudian dilanjutkan dengan aspek yang dianggap kurang berhasil. Kepala sekolah tidak memberikan penilaian tetapi memberikan kesempatan pada guru untuk menyampaikan pendapatnya; d) kepala sekolah menunjukkan data hasil observasi yang telah dianalisis dan diinterpretasikan. Memberikan kesempatan pada guru untuk mencermati data tersebut, kemudian menganalisa; e) kepala sekolah menanyakan kepada guru bagaimana pendapatnya terhadap

data hasil observasi, dilanjutkan dengan mendiskusikan secara terbuka tentang hasil observasi tersebut. Dalam diskusi harus dihindari kesan menyalahkan guru. Usahakan agar guru menemukan sendiri tentang kekurangannya; f) bersama dengan guru menemukan rencana pembelajaran berikutnya, termasuk memberikan dorongan moral bahwa guru mampu memperbaiki kelemahannya.

Selanjutnya dalam usaha mempertinggi efisiensi dan efektivitas proses pelaksanaan supervisi perlu dilandasi oleh hal-hal sebagai berikut (Soejipto dan Kosasi, 1994):

1. Kegiatan supervisi harus dilandaskan atas filsafat Pancasila. Ini berarti dalam melaksanakan bantuan untuk perbaikan proses belajar mengajar, supervisor harus dijiwai oleh penghayatan terhadap nilai-nilai Pancasila.
2. Pemecahan masalah supervisi harus dilandaskan kepada pendekatan ilmiah dan dilakukan secara kreatif.
3. Keberhasilan supervisi harus dilandaskan kepada pendekatan menunjang prestasi belajar siswa dalam proses belajar mengajar.
4. Supervisi harus dapat menjamin kontinuitas perbaikan dan perubahan program pengajaran.
5. Supervisi bertujuan mengembangkan keadaan yang *favorable* untuk terjadi proses belajar mengajar yang efektif.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat diketahui bahwa kepala sekolah memiliki peran yang cukup besar dalam

memimpin di suatu lembaga pendidikan, terkhususnya dalam meningkatkan mutu pendidikan, sehingga salah satu kewajiban kepala sekolah adalah mengsupervisi guru-guru. Hal ini didukung oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah pasal 1 ayat (2), bahwa kepala sekolah harus memiliki kompetensi manajerial untuk dapat mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. Dalam peraturan yang sama, dijelaskan pula kompetensi supervisi kepala sekolah untuk merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Pelaksanaan supervisi yang merupakan upaya supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran disebut dengan supervisi akademik.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Departemen Pendidikan Nasional, 2006), terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai berikut: 1) *educator* (pendidik); 2) *manajer*; 3) *administrator*; 4) *supervisor* (pengawas); 5) *leader* (pemimpin); 6) pencipta iklim kerja; dan 7) wirausahawan.

Supervisi pendidikan yang baik, diharapkan mampu untuk memberikan kontribusi bagi terwujudnya guru yang berintelektual dan berprestasi kerja tinggi. Selain itu juga dengan supervisi memungkinkan guru untuk mendapatkan umpan balik secara cepat dalam memperbaiki aktivitas-

aktivitasnya, memotivasi guru untuk meningkatkan pekerjaannya sehari-hari. Supervisi juga dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi dan prestasi kerja guru dalam memperbaiki pelaksanaan proses belajar-mengajar. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai supervisor diharapkan mampu untuk memberikan supervisi agar guru menjadi lebih termotivasi dan lebih profesional dalam bekerja dan kepala sekolah juga diharapkan agar terampil untuk menentukan dan meneliti kegiatan-kegiatan apa saja yang diperlukan untuk kemajuan sekolahnya, sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai (Tatorifasah, 2012:1).

## **2.3 Motivasi Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Pengertian motivasi, secara etimologis atau dalam bahasa Inggris berasal dari kata *motion*, yang memiliki arti gerakan atau sesuatu yang bergerak. Sehingga istilah motif erat kaitannya dengan gerak, yakni gerakan yang dilakukan oleh manusia atau disebut juga dengan perbuatan atau tingkah laku. Motif dalam psikologi berarti rangsangan, dorongan atau pembangkit tenaga bagi terjadinya seluruh tingkah laku (Sobur, 2009). Motivasi merupakan istilah yang lebih umum yang menuju pada seluruh proses gerakan, termasuk situasi yang mendorong, dorongan tersebut timbul dari dalam diri individu, tingkah laku yang ditimbulkannya, dan tujuan atau akhir dari gerakan atau perbuatan.

Motivasi memiliki arti membangkitkan motif, membangkitkan daya gerak, atau menggerakkan seseorang atau diri sendiri untuk membuat sesuatu dalam rangka mencapai suatu kepuasan atau tujuan. Motivasi merupakan proses pemberian semangat, arahan dan kegigihan perilaku. Artinya perilaku yang termotivasi merupakan perilaku yang penuh energi, terarah, dan bertahan lama (Santrock, 2008). Motivasi adalah suatu arahan, dorongan, persistensi, dan sejumlah usaha yang dikeluarkan seseorang untuk mencapai tujuan yang spesifik (Blanchard dan Thacker, 2010).

Motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau impuls, motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. Motivasi kerja dapat di artikan sebagai keinginan atau kebutuhan untuk melatar belakangi seseorang sehingga terdorong untuk bekerja Husaini Usman (2006:250).

Motivasi menurut Rizondra (2013:2) adalah: “keinginan untuk dapat melakukan kesediaan dalam mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan pada kemampuan individu dalam upayanya untuk memenuhi suatu kebutuhan secara individual”.

Motivasi adalah keadaan internal atau suatu kondisi yang aktif dan memberikan pengarahan kepada pikiran,

perasaan, dan tindakan seseorang atau individu (Lahey 2007). Motivasi adalah pemberian daya rangsang kepada pegawai agar bekerja dengan segala daya dan upaya. Pengertian motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang memberi dorongan, rangsangan, atau menggerakkan seseorang atau individu untuk memberi prioritas sehingga dapat melakukan sesuatu atau berbagai kegiatan tanpa paksaan sehingga apa yang dilakukannya dapat mencapai suatu tujuan Manullang (2006: 147). Dari beberapa definisi motivasi di atas dapat diketahui bahwa motivasi merupakan sejumlah proses psikologi yang datang dari dalam diri seseorang tanpa di paksa dan diarahkan ke tujuan tertentu, baik secara internal maupun eksternal bagi seseorang atau individu, sehingga menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dalam melaksanakan tugasnya.

Pengertian motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi karya sebagai pendorong semangat kerja. Menurut Moh. As'ad (1991: 45), motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Dengan demikian, motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Manusia merupakan makhluk sosial yang memiliki berbagai kebutuhan, perasaan, pikiran, dan motivasi. Setiap manusia yang melakukan sesuatu pada dasarnya didorong oleh suatu motivasi yang muncul dalam dirinya.



Dengan kebutuhan sudah terpenuhi, maka yang kedua akan memegang peranan, dan demikian seterusnya. Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa kebutuhan setiap individu berjenjang, artinya setiap kebutuhan yang telah terpenuhi, maka kebutuhan berikutnya akan menjadi hal utama dan selanjutnya jika kebutuhan telah di penuhi, maka muncul kebutuhan tingakat selanjutnya dan seterusnya sampai kebutuhan tingkat terakhir.

Dasar dari teori Abraham H. Maslow bahwa manusia adalah makhluk sosial yang mempunyai keinginan, keinginan ini terus menerus dan baru berakhir pada akhir hayatnya. Suatu kebutuhan telah dipuaskan tidak menjadi alat bagi tenaga kerja (Malayu, 2005). Teori ini mencoba mencari tahu kebutuhan apa yang dapat memusnakan dan mendorong semangat kerja tenaga kerja. Setiap manusia memiliki kebutuhan dalam kehidupannya, yang terdiri dari kebutuhan fisik, kebutuhan psikologis, dan kebutuhan manusia mempunyai tingkatan dari rendah sampai pada kebutuhan prioritas tinggi (Noor, 2013). Dari pendapat diatas dapat diketahui bahwa manusia memiliki keinginan, namun keinginan itu tidak dibatasi tetapi keinginan itu ada terus-menerus hingga akhir hayat, manusia memiliki kebutuhan dalam hidupnya, untuk dapat memenuhi kebutuhannya membutuhkan dorongan agar mampu bekerja dari tingkat rendah sampai pada kebutuhan tertinggi.

### **2.3.2. Indikator Motivasi**

Indikator merupakan penanda akan sesuatu. Sehingga indikator motivasi dapat diartikan sebagai tanda-tanda yang nampak pada seseorang ketika ia mempunyai dorongan untuk belajar. Menurut Sardiman (2012) menjelaskan indikator seseorang yang memiliki motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) tekun terhadap tugas (dapat bekerja terus menerus dalam waktu yang relatif lama dari sebelumnya); 2) ulet dalam menghadapi kesulitan (tidak pantang menyerah); 3) berminat dalam memecahkan beberapa masalah; 4) lebih nyaman bekerja mandiri; 5) cepat bosan dengan tugas rutinitas.

Sedangkan menurut Uno (2012) indikator seseorang yang memiliki motivasi belajar yang kuat adalah sebagai berikut:

1. Adanya hasrat dan keinginan untuk berhasil.
2. Adanya dorongan dan kebutuhan dalam belajar.
3. Adanya harapan dan cita-cita masa depan.
4. Adanya penghargaan dalam belajar.
5. Adanya kegiatan yang menarik dalam belajar.
6. Adanya lingkungan belajar yang kondusif.

### **2.3.3 Tujuan Motivasi**

Tingkah laku bawahan dalam suatu organisasi seperti sekolah pada dasarnya berorientasi pada tugas. Artinya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu (Ngalim Purwanto, 2006:73).

Sedangkan tujuan motivasi yang dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2006: 146) bahwa:

- 1) meningkatkan moral dan kepuasan karyawan,
- 2) meningkatkan produktivitas kerja karyawan,
- 3) mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan,
- 4) meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan,
- 5) mengefektifkan pengadaan karyawan,
- 6) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik,
- 7) meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan,
- 8) meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan,
- 9) mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya, dan
- 10) meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil apabila memiliki tujuan jelas dan didasari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang akan dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

Menurut Sardiman (2007: 85), fungsi motivasi ada tiga, yaitu:

- 1) mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan

dikerjakan, 2) menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya, dan 3) menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

#### **2.3.4 Jenis-jenis Motivasi**

Berdasarkan teori motivasi dibagi menjadi dua, yaitu motivasi ekstrinsik dan intrinsik.

1. Motivasi Intrinsik: Motivasi internal untuk melakukan sesuatu demi sesuatu itu sendiri (tujuan itu sendiri).
2. Motivasi Ekstrinsik: Melakukan sesuatu untuk mendapatkan sesuatu yang lain (cara untuk mencapai tujuan). Motivasi ekstrinsik ini sering dipengaruhi oleh intensif eksternal seperti imbalan atau hukuman.

Selain jenis-jenis motivasi terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi sebagai berikut:

Faktor yang mempengaruhi motivasi adalah motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi internal yaitu berasal dari dalam diri seseorang. Sedangkan motivasi eksternal yaitu berasal dari luar.

##### **1. Motivasi internal**

Pada dasarnya motivasi internal dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti endogen, konstitusi, sesuatu yang diperoleh ketika dilahirkan yang umumnya disebut faktor

bawaan. Selain itu mempengaruhi motivasi internal adalah yang diperoleh ketika belajar. Ketika seseorang meniru tingkah orang lain, yang menghasilkan proses yang menyenangkan maka hal tersebut akan mempengaruhi motivasi seseorang secara internal (Singgih, 2008).

## 2. Motivasi eksternal

Faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang dari eksternal adalah: 1) pujian; 2) nasehat; 3) semangat; 4) hukuman; 5) hadiah dan 6) meniru sesuatu. Pada motivasi eksternal ini merupakan suatu dorongan positif dari luar agar seseorang atau individu merasa terdorong untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

Dari pengertian di atas maka dapat diketahui bahwa seseorang dikatakan termotivasi atau tidak, dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal yang mana berasal dari dalam diri individu, melakukan segala sesuatu tanpa harus diperintah, melainkan atas kesadaran dari dalam diri sendiri. Sedangkan faktor eksternal yang mana berasal dari luar pada faktor ini seseorang dikatakan termotivasi ketika ia mendapat pujian dalam bekerja, nasehat dan dukungan yang positif dari pimpinan atau teman sejawat, mendapat sanksi jika tidak melaksanakan tugasnya, mendapat hadiah dan mau meniru sesuatu yang baik dari pemimpin atau dari teman sejawat.

Motivasi merupakan fungsi dari lima kebutuhan dasar tenaga kerja yang disusun berdasarkan hirarki beringkat (Kreitner, Kinicki, 2014) meliputi:

1. *Physiological needs* (kebutuhan fisik dan biologis) adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang seperti sandang, pangan, papan. Organisasi membantu individu dengan menyediakan gaji yang baik, keuntungan serta kondisi kerja untuk memuaskan kebutuhannya.
2. *Safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan) Kebutuhan ini merupakan rasa aman dari kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah pada bentuk kebutuhan akan keamanan dan keselamatan jiwa di tempat kerja pada saat mengemukakan saran atau pendapat pada pimpinan.
3. *Esteem or status needs* (kebutuhan akan penghargaan diri) Merupakan kebutuhan akan pengakuan serta penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Kemampuan seseorang timbul karena adanya rasa percaya diri dan kekuatan yang dimilikinya.
4. *Self actualization* (kebutuhan aktualisasi diri) Kebutuhan aktualisasi diri dipenuhi dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

Kebutuhan aktualisasi diri ini berbeda dengan kebutuhan yang lain yang terdiri dalam dua hal, yaitu:



1. Kebutuhan aktualisasi diri tidak dapat dipenuhi dari luar. Pemenuhannya berdasarkan keinginan atas usaha individu itu sendiri.
2. Aktualisasi diri berhubungan dengan pertumbuhan seorang individu. Kebutuhan ini berlangsung terus menerus terutama sejalan dengan meningkatnya jenjang karier seorang individu.

UU. RI No. 14 Tahun Pada Bab III Pasal 7 ayat (1) profesi guru dan profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut: 1) memiliki bakat minat, panggilan jiwa, dan idealism. 2) memiliki komitmen dalam rangka untuk meningkatkan mutu kualitas pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia. 3) memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas. 4) memiliki kompetensi-kompetensi dasar yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas. 5) memiliki rasa tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan. 6) memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja 7) memiliki kesempatan untuk dapat mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat. 8) memiliki jaminan akan adanya perlindungan hukum dalam setiap melaksanakan tugas dan tanggung jawab keprofesionalan. 9) memiliki organisasi profesi yang mempunyai rasa tanggung jawab kewenangan dalam mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.

Mangkunegara (2005:101) mengatakan terdapat 2 (dua) teknik motivasi kerja guru yaitu:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan guru artinya bahwa adanya pemenuhan kebutuhan guru merupakan suatu fundamen yang mendasari perilaku kerja.
2. Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik dalam rangka memotivasi kerja guru yang dilakukan dengan cara untuk mempengaruhi guru secara ekstra logis. Teknik komunikasi persuasif ini dirumuskan dengan istilah "AIDDAS" yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Dari beberapa pengertian motivasi yang dikemukakan di atas, dapat diketahui bahwa motivasi kerja seseorang guru dalam melaksanakan tugasnya adalah suatu dorongan yang dapat berpengaruh dalam membangkitkan, memberikan arahan dan memelihara perilaku seseorang untuk menjalankan tugas sebagai pendidik dan pengajar dengan segala kemampuan dan keahlian yang dimiliki guna mewujudkan tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Edward Murray (Mangkunegara, 2005:67-68) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut: 1) melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya. 2) melakukan segala sesuatu dengan mencapai kesuksesan. 3) menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan akan adanya usaha dan keterampilan. 4) berkeinginan menjadi

orang terkenal dan menguasai bidang tertentu. 5) melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan. 6) mengerjakan sesuatu yang sangat berarti, dan 7) melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

Dasar utama pelaksanaan motivasi oleh seseorang pemimpin adalah pengetahuan dan perhatian terhadap perilaku manusia yang dipimpinnya sebagai suatu faktor penentu keberhasilan organisasi yang memandang manusia sebagai faktor penentu keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaannya. Seorang pemimpin yang berhasil dalam melaksanakan fungsi motivasi adalah pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk merealisasikan adanya sinkronisasi antara tujuan pribadi para anggota organisasi dengan tujuan pribadi para anggota organisasi dengan tujuan organisasi itu sendiri.

Marle J. Moskowitz (2000:143-144): *“motivation is usually defined the initiation and direction of behavior, and direction of behavior, and the study of motivation is in effect the study old course of behavior”*. “(motivasi secara umum di definisikan sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya pelajaran tentang tingkah laku)” berdasarkan teori motivasi berprestasi yang dikemukakan di atas dapat diketahui bahwa motivasi berprestasi di sekolah merupakan suatu dorongan dari dalam diri seseorang maupun dari luar untuk dapat melakukan aktivitas pembelajaran semaksimal mungkin dan mampu

bersaing berdasarkan standar agar menacapai prestasi dengan predikat terpuji atau unggul.

David McClelland “*This theory states that three are central to work motivation: the needs for achievement, power, and, affiliation*”. Teori ini membagi 3 kebutuhan dasar dalam motivasi kerja yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kekuasaan, dan berafiliasi (Riggio, 2013).

1. Kebutuhan akan prestasi (*n-ach*)

Dorongan kuat untuk berhasil dalam bekerja dimana tenaga kerja melakukan pekerjaan dengan lebih baik serta efisien jika dibandingkan dengan sebelumnya (Mundar, 2011). Dorongan untuk mengungguli, berprestasi di atas standar untuk sukses (Noor,2013). Kebutuhan ini berkaitan dengan usaha yang dilakukan untuk mencapai prestasi (Sutrisno, 2009). Melakukan pekerjaan sebaik mungkin dari sebelumnya, menjadi yang terbaik dalam pencapaian prestasi untuk mereih kesuksesan, berusaha keras untuk mendapat prestasi.

2. Kebutuhan akan kekuasaan (*n-pow*)

Kebutuhan untuk mempunyai kekuasaan dimana tenaga kerja ingin untuk menguasai, mempengaruhi serta mengendalikan orang lain (Munandar, 2001; Sutrisno, 2009). Kebutuhan ini merangsang dan memotivasi tenaga kerja dengan mengumpulkan seluruh kemampuan demi mencapai kedudukan dalam organisasi (Noor, 2013). Ingin mendapatkan kekuasaan dalam pekerjaan yang dilakukan dan mempengaruhi serta mengendalikan orang lain untuk

mengikutinya, memberi stimulus serta motivasi pada pengikutnya dan menyatuhkan kemampuan untuk mencapai kedudukan dalam suatu organisasi.

2. Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (*n-affill*)

*“The desire to be liked and accepted by others”*, keinginan untuk di sukai dan diterima oleh orang lain (Riggio, 2013). Kebutuhan ini didasarkan bahwa seseorang hidup ingin diterima oleh orang lain, dihormati oleh orang lain, serta turut serta/berpartisipasi (Kreitner, dan Kinicki 2014). Ingin disukai, diterima dan dihormatai oleh sesama dan berpartisipasi dalam suatu organisasi.

Faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja dalam kegiatan administrasi pendidikan yang dilakukan sangat memerlukan peran seorang pegawai dalam mencapai tujuan tersebut. Dimana seorang pegawai dituntut untuk dapat bekerja secara tepat, efektif dan efisien untuk memujudkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai sekolah. Pencapaian tujuan tersebut tidak lepas dari motivasi kerja dari para pegawainya.

Motivasi kerja yang tinggi dari setiap personal atau pegawai yang terlibat didalamnya merupakan faktor yang memuaskan bagi tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Namun sebaliknya bila motivasi kerja seorang pegawai itu rendah maka tujuan sekolah yang ingin dicapai tidak akan terwujud. Berikut ini adalah faktor-faktor paling dominan yang mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi seseorang berdasarkan teori-teori motivasi dari para ahli seperti pada

uraian di atas diantaranya: 1) keinginan untuk memenuhi kebutuhan dipandang sebagai faktor yang dapat mempertinggi motivasi kerja. Seseorang akan bekerja akibat adanya kebutuhan; 2) keinginan untuk berprestasi dalam bekerja juga dipandang sebagai motivasi seseorang, dimana dengan keinginan pencapaian prestasi yang lebih baik seseorang akan bekerja sekuat tenaga untuk mencapainya; 3) keamanan dan keselamatan dalam bekerja juga mempengaruhi motivasi seseorang. Kebutuhan ini mengarah pada bentuk kebutuhan akan keamanan dan keselamatan jiwa di tempat kerja pada saat mengerjakan pekerjaan pada waktu jam-jam tertentu; 4) penghargaan terhadap pekerjaan juga mempengaruhi motivasi. merupakan kebutuhan akan pengakuan serta penghargaan dari lingkungan kerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya; 5) hubungan kemanusiaan/inter personal yang lebih antara seseorang dengan yang lainya akan mempertinggi motivasi kerja. Dimana dalam hubungan interpersonal/kemanusiaan ini setiap orang akan merasa diterima dan dihargai dalam kelompoknya; 6) lingkungan tempat kerja yang menyenangkan akan membuat seseorang senang dan nyaman dalam melakukan pekerjaan sehari-hari. Perasaan senang dan nyaman ini akan membuat seseorang termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya; 7) kesempatan untuk berkembang/aktualisasi diri dipenuhi dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.



## 1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang yang dikemukakan Mangkunegara (2009: 67-68) adalah sebagai berikut: 1) faktor kemampuan: Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, kebanyakan seorang pegawai atau karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*). 2) faktor motivasi: Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap secara psikofisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus mampu secara mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama, dan target kerja yang akan dicapainya.

Sedangkan A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2002: 67) megemukan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah sebagai berikut: 1) kualitas kerja: Kualitas kerja dilihat dari pemahaman tentang lingkup pekerjaan, uraian pekerjaan, tanggung jawab serta wewenang yang diemban; 2) kuantitas kerja: Kuantitas kerja ditunjukkan melalui hasil dan kecepatan dalam melaksanakan pekerjaan; 3) konsistensi pegawai: Konsistensi dilihat dari usaha untuk selalu mengembangkan kemampuan dan aktualisasi diri, memahami dan mengikuti instruksi yang diberikan, mempunyai inisiatif, kejujuran, kecerdasan dan kehati-hatian dalam bekerja; 4) kerjasama: Kemampuan bekerjasama yang ditunjukkan untuk meningkatkan kualitas; 5) sikap pegawai: Perilaku terhadap organisasi/lembaga atau atasan dan juga rekan sekerja.

Mengadopsi dari dua pendapat di atas, maka mengenai penilaian yang dilakukan untuk mengetahui prestasi kerja guru dan karyawan diantaranya sebagai berikut: 1) kualitas kerja: Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, dan kebersihan hasil kerja. 2) kuantitas kerja: Kuantitas kerja ditunjukkan melalui hasil dan kecepatan dalam melaksanakan pekerjaan. adanya berbagai kebutuhan akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berusaha memenuhi berbagai kebutuhan tersebut dengan bekerja. Dari pendapat diatas dapat diketahui bahwa maju mundurnya suatu lembaga ditentukan juga oleh kemampuan setiap individu untuk menyelesaikan tugasnya, selain itu pemberian

motivasi merupakan dorongan kepada seseorang untuk meningkatkan prestasinya dalam bekerja.

Motivasi yang dimiliki oleh seseorang dapat dihasilkan dari luar (stimulus) dan dari individu itu sendiri. Teori motivasi dari luar disebut dengan teori X sedangkan teori yang dari dalam atau individu itu sendiri disebut teori Y. Teori X dan Y menurut Douglas Mc Gregor adalah sebagai berikut:

a. Teori X

- 1) Rata-rata karyawan itu malas dan tidak suka bekerja.
- 2) Umumnya karyawan tidak terlalu berambisi mencapai prestasi kerja yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya dengan cara mengkambing hitamkan orang lain.
- 3) Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 4) Karyawan lebih mementingkan dirinya sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi. Menurut teori X ini, untuk memotivasi harus dilakukan dengan cara yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja secara sungguh-sungguh.

Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung pada motivasi negatif, yaitu dengan menerapkan hukuman yang tegas.

b. Teori Y

- 1) Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan

partisipasi karyawan, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan.

- 2) Teori Frederich Herzberg Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau “pemeliharaan”.

Adapun penjelasan mengenai dua faktor-faktor tersebut, adalah sebagai berikut: a) Faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. b) Faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor - faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan pekerjaan yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.

## 2. Faktor Yang Mempengaruhi Tinggi Rendahnya Motivasi Kerja

Dalam kegiatan administrasi pendidikan yang dilakukan sangat memerlukan peran seorang pendidik dalam mencapai tujuan tersebut. Dimana pendidik dituntut untuk dapat

bekerja secara tepat, efektif dan efisien untuk memujudkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai sekolah. Pencapaian tujuan tersebut tidak lepas dari motivasi kerja dari pemimpin atau kepala sekolah di dalam lembaga tersebut. Motivasi kerja yang tinggi dari setiap personal atau pegawai yang terlibat didalamnya merupakan faktor yang memuaskan bagi tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.

Namun sebaliknya bila motivasi kerja seorang pendidik itu rendah maka tujuan sekolah yang ingin dicapai tidak terwujud secara maksimal. Berikut ini adalah faktor-faktor paling dominan yang mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi seseorang berdasarkan atas teori-teori motivasi dari para ahli seperti pada uraian di atas diantaranya: 1) keinginan untuk memenuhi kebutuhan dipandang sebagai faktor yang dapat mempertinggi motivasi kerja. Seseorang akan bekerja di karenakan adanya kebutuhan. 2) keinginan untuk berprestasi dalam bekerja juga dipandang sebagai motivasi seseorang, dimana dengan keinginan pencapaian prestasi dikatakan baik, perlu ada kerja sama dengan pimpinan dan sesama pendidik yang ada di lembaga tersebut. Dari pendapat diatas dapat diketahui bahwa tingginya motivasi merupakan salah satu keberhasilan dalam mencapai tujuan yang diharapkan namun sebaliknya motivasi seseorang atau individu rendah maka tujuan yang diharapkan tidak tercapai secara maksimal.

## **2.4 Hubungan antara Supervisi Akademik dan Motivasi Kerja**

Supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki sistem pengajaran, termasuk menstimulasi, merevisi, tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran, metode, dan evaluasi pengajaran.

(Sahertian 2008:17) Defenisi dari supervisi adalah suatu prosedur, memberi arah dan mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pengajaran. Mc Nerney (Sahertian 2008:17). Defenisi supervisi di atas bersifat umum sedangkan pengertian supervisi oleh Kepala Sekolah, yang di kemukakan oleh Purwanto, (2004:32) mengatakan supervisi adalah “suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif”.

Supervisi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh proses administrasi pendidikan yang ditujukan terutama untuk mengembangkan efektifitas kinerja personalia sekolah yang berhubungan dengan tugas-tugas utama pendidikan”. Jones dalam Mulyasa (2003:155). Dari beberapa defenisi di atas dapat diketahui bahwa tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa kepala sekolah hendaknya meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana yang diperlukan dalam kemajuan sekolah sehingga tujuan dari pendidikan dapat dimaksimalkan dan dicapai. Jadi supervisi



kepala sekolah merupakan suatu upaya dari kepala sekolah dalam membina guru agar guru dapat meningkatkan kualitas mengajarnya melalui langkah-langkah perencanaan, penampilan mengajar yang nyata serta mengadakan perubahan dengan cara yang rasional dalam usaha meningkatkan hasil belajar siswa.

Pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana proses kegiatan belajar mengajar agar dapat dilakukan secara aktif. Fungsi dari pendidikan harus benar-benar diperhatikan dalam rangka mencapai tujuan nasional. Mangkunegara (2005:61) menyatakan “motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi suatu energy yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja kerja maksimal”. Motivasi kerja guru sangat penting. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia no. 14 tahun 2005 tentang guru dan Dosen Bab I pasal 1 ayat 1 mengemukakan yang dimaksud dengan guru adalah: pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, dan mengajar serta membimbing, dan mengarahkan, melatih, menilai, serta mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini dan jalur pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat diketahui bahwa motivasi merupakan responden pegawai

terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja sehingga tujuan yang yang diharapkan dapat tercapai.

Dari kedua variabel di atas jelas memiliki hubungan erat dalam dunia pendidikan, di mana supervisi merupakan suatu layanan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru sehingga guru termotivasi dan mau memperbaiki kekurangan-kekurangan yang dialaminya. Selain itu supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah mampu memberikan nilai positif pada guru.

## **2.5 Kajian Hasil Penelitian Yang Relevan**

Hasil penelitian tentang supervisi di sekolah menunjukkan bahwa supervisi di sekolah adalah penting guna meningkatkan proses belajar mengajar guru. Hasil penelitian yang menunjukkan pelaksanaan supervisi di sekolah antara lain sebagai berikut.

1. Penelitian yang berjudul “Pengaruh supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru di SMK ADB se-kota Surabaya” Oleh Muhamad Ali Rifaldi & Erny Roesminingsih (2004) Proses pengolahan data menggunakan regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama dan regresi linier sederhana untuk mengetahui pengaruh secara sendiri-sendiri dengan taraf signifikan 5%. Berdasarkan analisis data diperoleh hasil sebagai berikut: (1) tingkat

supervisi kepala sekolah termasuk dalam kualifikasi baik dengan rata-rata 65,68%, (2) tingkat motivasi kerja guru termasuk dalam kualifikasi baik dengan rata-rata 83,57%, (3) tingkat kepuasan kerja guru termasuk dalam kualifikasi baik dengan rata-rata 89,18%, (4) supervisi kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru dengan taraf signifikan 0,000 ( $p < 0,05$ ) dengan jumlah nilai sebesar 4,641, (5) motivasi kerja guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru dengan taraf signifikan 0,000 ( $p < 0,05$ ) dengan jumlah nilai sebesar 5,764, (6) supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama dapat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan guru dengan taraf signifikan 0,000 ( $p < 0,05$ ) serta supervisi kepala sekolah (X1) dan motivasi kerja guru (X2) secara bersama-sama berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru (Y) dengan jumlah nilai sebesar 53,593.

2. Penelitian yang berjudul “Hubungan Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Dengan Kinerja Guru SD Negeri Sekecamatan Teluk Betung Selatan Bandar Lampung” Oleh Rohela Yanes, Sowiyah, Supomo Kandar (2012) FKIP Unila, Jl. Prof. Dr. Soemantri Brojonegoro No.1 Bandar Lampung.

Setelah pelaksanaan penelitian diperoleh hasil sebagai berikut: 1) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara supervisi kepala sekolah dengan kinerja guru,

mengandung arti bahwa semakin baik persepsi seorang guru mengenai supervisi kepala sekolah maka semakin baik pula kinerjanya, 2) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja guru, mengandung arti bahwa semakin baik disiplin kerja seorang guru maka semakin baik pula kinerjanya, 3) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara supervisi kepala sekolah dan motivasi berprestasi dengan kinerja guru, mengandung arti bahwa semakin baik persepsi guru mengenai supervisi kepala sekolah dan disiplin kerja seorang guru maka semakin baik pula kinerjanya. Saran yang disampaikan dari hasil penelitian ini adalah (1) Guru hendaknya dapat menumbuhkan motivasi berprestasi yang tinggi dan tidak merasa puas dengan kinerja yang telah dicapai, sehingga akan selalu termotivasi untuk maju dan berkembang. (2) Kepala sekolah hendaknya dapat melakukan supervisi secara teratur dan berkala, menggunakan pendekatan kekeluargaan.

3. Penelitian yang berjudul “Keefektifan Supervisi Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Daerah Binaan IV Kecamatan Pakuncen Kabupaten Banyumas” Oleh Panji Agus (2008) dengan Hasil analisis data menunjukkan dalam perencanaan pembelajaran masih perlu ditingkatkan dalam merumuskan tujuan, pelaksanaan pembelajaran yang perlu ditingkatkan dalam menggunakan media

pembelajaran, evaluasi yang perlu ditingkatkan dalam melaksanakan penilaian belajar siswa.

4. Penelitian yang berjudul “Hubungan Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Dengan Kinerja Guru SMP Negeri Di Kecamatan Gadingrejo” Oleh Hanriadi, Sulton Djismi, Riswanti Rini FKIP Unila: Jl. Soemantri Brojonegoro No.1 Gedung Meneng Bandar Lampung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan supervisi kepala sekolah dengan kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Gadingrejo sebesar 73,1% hubungan motivasi kerja guru dengan kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Gadingrejo sebesar 64,5%. Kemudian hubungan secara bersama-sama antara supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Gadingrejo sebesar 82,1%. sehingga dapat disimpulkan bahwa supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja guru dengan kinerja guru memiliki hubungan yang positif dan signifikan.
5. Penelitian yang berjudul “Implementasi Supervisi Akademik Terhadap Proses Pembelajaran di Sekolah Dasar Se Kabupaten Sumedang”. Oleh Ali Sudin (2008) dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara umum dari hasil penelitian ini adalah pelaksanaan supervisi dalam seluruh mata pelajaran belum berjalan optimal, hal ini terbukti dari persentase yang diperoleh sebesar 45,27%. Secara pelaksanaan supervisi yang menyangkut aspek pengelolaan pembelajaran berada dalam kategori cukup

yaitu 56,37%. Pelaksanaan supervisi yang menyangkut aspek peningkatan kemampuan akademik guru dalam pembelajaran berada dalam kategori cukup yaitu 41%. Pelaksanaan supervisi yang menyangkut aspek pengembangan profesi sebagai guru mata pelajaran oleh supervisor berada dalam kategori kurang yaitu 35,97%.

Dari kelima hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya berkaitan dengan supervisi akademik oleh kepala sekolah dapat diketahui sebagai berikut:

Penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya rata-rata mendapat hasil yang signifikan yang mana program supervisi membawa dampak positif dan dapat meningkatkan motivasi maupun kinerja guru, hal tersebut jelas sangat membantu para guru-guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Walaupun dalam penelitian sebelumnya sudah mendapat hasil yang positif, namun pada penelitian ini peneliti juga menggunakan variabel supervisi akademik sebagai variabel Y dan motivasi kerja guru merupakan variabel X, penelitian yang akan dilaksanakan oleh peneliti yaitu fokus pada ruang lingkup motivasi kerja guru dan dalam penelitian ini, peneliti juga ikut terlibat dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan tindak lanjut supervisi akademik serta menganalisis hasil penelitian yang diperoleh.

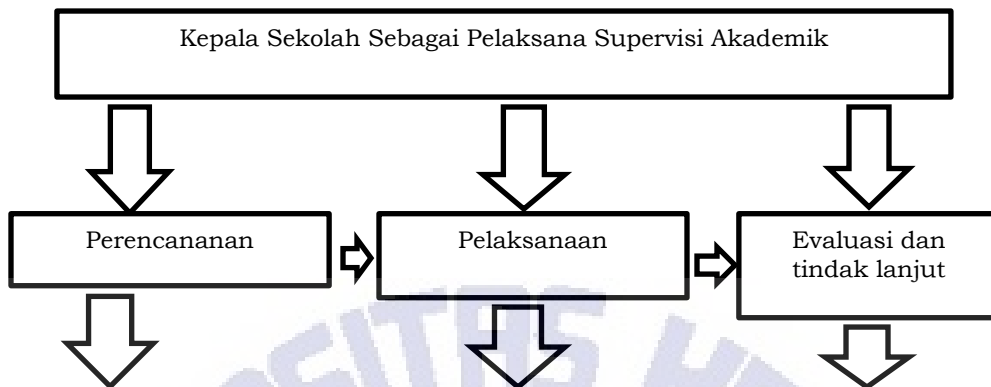


## **2.7 Kerangka Pikir**

Kerangka berpikir penelitian dengan judul Pelaksanaan Supervisi Akademik Oleh Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Guru SD di SD Kanisius Cungkup Salatiga, peneliti mendeskripsikan seperti di bawah ini:

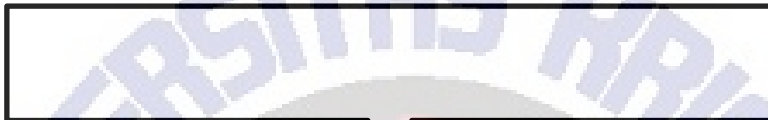
Kepala sekolah merupakan pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan, salah satu kewajiban kepala sekolah adalah melaksanakan supervisi terhadap guru-guru, dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi maupun kinerja kerja guru, dalam hal ini kepala sekolah harus membuat perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut. Dalam mencapai suatu hasil yang baik tentu ada metode yang digunakan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi terhadap guru.

Skema perencanaan, pelaksanaan evaluasi dan tindak lanjut supervisi akademik oleh kepala sekolah untuk meningkatkan motivasi kerja guru SD di SD Kanisius Cungkup Salatiga seperti di bawah ini:



<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah membuat perencanaan program supervisi akademik.</li> <li>2. Kepala sekolah membuat jadwal pelaksanaan supervisi akademik.</li> <li>3. Kepala sekolah harus memiliki instrumen supervisi akademik.</li> <li>4. Kepala sekolah akan lebih baik jika membuat sendiri instrumen supervisi akademik tersebut disesuaikan dengan kebutuhan guru.</li> <li>5. Kepala sekolah memberikan instrumen supervisi akademik kepada guru.</li> <li>6. Kepala sekolah menjelaskan tentang isi instrumen supervisi akademik kepada guru.</li> <li>7. Kepala sekolah membuat kesepakatan dengan guru tentang instrumen yang akan digunakan.</li> <li>8. Kepala sekolah mengadakan pertemuan dengan guru guna menyamakan persepsi.</li> <li>9. Kepala sekolah memberitahukan kepada guru untuk mempersiapkan diri.</li> <li>10. Kepala sekolah mengadakan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah mendampingi guru mengajar sampai akhir.</li> <li>2. Kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik sesuai dengan jadwal yang telah disepakati.</li> <li>3. Kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik harus selalu menggunakan instrumen supervisi akademik.</li> <li>4. Kepala sekolah membuat catatan (<i>fieldnotes</i>).</li> <li>5. Kepala sekolah memperhatikan secara seksama ketika guru menyampaikan materi pelajaran.</li> <li>6. Kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik tidak hanya sekedar menjalankan fungsi administrasi.</li> <li>7. Kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik mengamati guru dalam menggunakan alat bantu.</li> <li>8. Kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik mengamati pelaksanaan penilaian</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah menyediakan waktu untuk bersama dengan guru mengevaluasi hasil supervisi akademik.</li> <li>2. Kepala sekolah memberitahu kekurangan-kekurangan guru dalam mengajar.</li> <li>3. Kepala sekolah harus memberikan dorongan, sugesti, bahwa guru mampu memperbaiki kekurangannya.</li> <li>4. Kepala sekolah memberikan penguatan terhadap penampilan dan kekurangan guru dengan santun.</li> <li>5. Kepala sekolah memberikan arahan dan bimbingan kepada guru tentang pelaksanaan proses belajar mengajar.</li> <li>6. Kepala sekolah menyampaikan hasil supervisi akademik kepada guru.</li> <li>7. Kepala sekolah membantu guru menilai hasil kegiatan pembelajaran.</li> <li>8. Kepala sekolah memberi apresiasi terhadap kerja guru.</li> <li>9. Kepala sekolah membantu guru membuat rencana tindak lanjut hasil pembelajaran.</li> <li>10. Kepala sekolah memberikan solusi pemecahan masalah tentang kegiatan pembelajaran.</li> </ol>
--	--	--

kesepakatan tentang fokus yang akan diamati.	yang dilakukan oleh guru. 9. Kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik memiliki rasa percaya diri.	
--	--	--



Motivasi Kerja Guru Meningkat

1. Tekun menghadapi tugas.
2. Ulet menghadapi kesulitan.
3. Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah.
4. Lebih senang bekerja mandiri.
5. Cepat bosan pada tugas.

## 2.8 Hipotesis Penelitian

Dari kajian teori dan kerangka berpikir diatas dapat diketahui bahwa, melalui pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah maka motivasi kerja guru meningkat.