

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Kinerja Guru

###### a. Pengertian Kinerja Guru

Dalam organisasi Madrasah berhasil tidaknya tujuan pendidikan sangat ditentukan oleh kinerja guru, karena tugas utama guru adalah mengelola kegiatan belajar mengajar. *Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Menurut Fattah prestasi kerja atau kinerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.<sup>1</sup>

Prawirosentoro mengartikan bahwa “kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”. Mulyasa mengartikan kinerja atau *performance* sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, dan hasil kerja atau unjuk kerja. Menurut Mahsun mendefinisikan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Dari beberapa pendapat tentang kinerja diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja

---

<sup>1</sup> Muhammad Ardansyah, “Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Guru MAN Tanjung Morawa,” 3.

adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap orang yang mengemban tugas sebagai bagian dari organisasinya di segala bidang selalu dituntut memiliki kinerja yang baik agar organisasinya mampu mencapai tujuan yang ditetapkan bersama.<sup>2</sup>

Esensi dari kinerja guru tidak lain merupakan kemampuan guru dalam menunjukkan kecakapan atau kompetensi yang dimilikinya dalam dunia kerja yang sebenarnya. Dunia kerja guru yang sebenarnya adalah membelajarkan siswa dalam kegiatan pembelajaran siswa. Menurut pasal 28 ayat 3 PP Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan pasal 10 ayat 1 UU Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, kompetensi guru terdiri dari: (1) kompetensi pedagogik, (2) kompetensi kepribadian, (3) kompetensi profesional, (4) kompetensi sosial.<sup>3</sup>

Guru merupakan profesi profesional dimana dia dituntut untuk berupaya semaksimal mungkin menjalankan profesinya sebaik mungkin. sebagai seorang profesional, maka tugas guru sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih hendaknya dapat berimbang kepada siswanya. Dalam pasal 1 ayat (1) UU Nomor 13 Tahun 2005, bahwa yang dimaksud guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi. Tugas tersebut dilakukan terhadap semua peserta didik pada jalur pendidikan formal, pendidikan

---

<sup>2</sup>Nur Cahya Edi Sukendar, "Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Smp Negeri di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara," *Jurnal Jmp* 2, No. 01 (2013): 70.

<sup>3</sup> S. Eko Putra Widoyoko dan Anita Rinawati, "Pengaruh Kinerja Guru Terhadap Motivasi Belajar Siswa," *Cakrawala Pendidikan* 29, No. 02 (2012): 281.

dasar dan pendidikan menengah. Yang dimaksud profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.<sup>4</sup>

Kinerja guru adalah seluruh aktivitas yang dilakukannya dalam mengemban amanat dan tanggung jawabnya dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, dan memandu peserta didik dalam mencapai tingkat kedewasaan dan kematangannya. Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja guru merupakan suatu perilaku atau respons yang memberikan hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika menghadapi tugas. Jadi kinerja guru pada dasarnya lebih terarah pada perilaku seorang pendidik dalam pekerjaannya dan efektivitas pendidik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat memberikan pengaruh kepada peserta didik kepada tujuan yang diinginkannya.<sup>5</sup>

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Kinerja guru tidak berwujud begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal kinerja guru adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya adalah kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga. Sedangkan faktor eksternal

---

<sup>4</sup> Ester Manik dan Kamal Bustomi, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri 3 Rancaekek," *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship* 5 No. 02 (2011): 100.

<sup>5</sup> Erjati Abas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru* (Jakarta: Kompas Gramedia, 2017), 24.

kinerja guru adalah faktor yang datang dari luar guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya adalah gaji, sarana prasarana, lingkungan kerja fisik, dan kepemimpinan.<sup>6</sup>

Faktor eksternal kinerja guru, menurut M. Arifin mengidentifikasi kedalam beberapa hal, diantaranya:

- 1) Volume upah kerja yang dapat memenuhi kebutuhan seseorang
- 2) Suasana kerja yang menggairahkan, komunikasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan dan bawahan
- 3) Sikap jujur dan dapat dipercaya
- 4) Penghargaan terhadap need achievement (hasrat dan kebutuhan untuk maju) atau penghargaan terhadap prestasi
- 5) Sarana yang menunjang bagi kesejahteraan mental dan fisik

Sementara itu, Bukhari Zainun mengemukakan ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

- 1) Lingkungan luar:
  - a) Budaya
  - b) Hukum
  - c) Politik
  - d) Ekonomi
  - e) Sosial
- 2) Ciri seseorang:
  - a) Kemampuan
  - b) Kepribadian
- 3) Organisasi kerja:
  - a) Kebijakan dan filsafat manajemen
  - b) Struktur dan tingkat pengupahan dan penghargaan

---

<sup>6</sup> Mohammad Arifin dan Barnawi, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian Kinerja Guru Profesional* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 43.

- c) Gaya kepemimpinan
- d) Syarat-syarat kerja<sup>7</sup>

Rosset dan Arwady mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: kurangnya keterampilan dan pengetahuan, kurangnya insentif atau tidak tepatnya insentif yang diberikan, lingkungan kerja tidak mendukung, dan tidak adanya motivasi. menurut Listianto dan Setiaji, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah efektivitas dan efisiensi, wewenang, disiplin, inisiatif.<sup>8</sup> Sedangkan Pidarta mengemukakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu: kepemimpinan kepala madrasah, fasilitas kerja, motivasi kerja, harapan-harapan, dan kepercayaan personalia Madrasah.<sup>9</sup>

Mangkuprawira menjelaskan bahwa kinerja guru merupakan suatu konstruksi multi dimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya, faktor-faktor tersebut:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada guru.

---

<sup>7</sup> Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru Konsep, Strategi, dan Implementasinya* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 73-74.

<sup>8</sup> Yuyuk Liana, "Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru," *Jurnal Manajemen dan Akuntansi* 1, No. 02 (2012): 20.

<sup>9</sup> Ester Manik dan Kamal Bustomi, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri 3 Rancaekek," *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Entrepreneurship* 5, No. 02 (2011): 100.

- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan Madrasah, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi (Madrasah).
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Guru merupakan faktor utama penentu keberhasilan prestasi peserta didik.<sup>10</sup>

**c. Penilaian kinerja guru**

Evaluasi kinerja (*performance evaluation*) juga dikenal dengan penialain kinerja (*performance appraisal*), yaitu suatu aktivitas untuk menentukan keberhasilan pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dengan hasil yang baik. Untuk memudahkan penilaian kinerja diperlukan indikator-indikator kinerja yang jelas. Penilaian kinerja juga dapat dilakukan melalui fungsi interaksi dari beberapa faktor yang didefinisikan mempengaruhi kualitas dan kuantitas kinerja.<sup>11</sup> Pada prinsipnya penilaian adalah merupakan cara pengukuran kontribusi- kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekpresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Mahsun berpendapat terdapat empat elemen pokok untuk mengukur kinerja, antara lain:

---

<sup>10</sup> Tiara Anggia Dewi, "Pengaruh Profesionalisme Guru dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA se-Kota Malang," *Jurnal Pendidikan Ekonom UM Metro* 3, No. 01 (2015): 29.

<sup>11</sup> Ilyas Ismail, "Kinerja dan Kompetensi Guru Dalam Pembelajaran," *Lentera Pendidikan* 13, No. 01 (2010): 46.



(1) menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, (2) merumuskan indikator dan ukuran kerja, (3) mengukur tingkat ketercapaian dan sasaran organisasi, (4) evaluasi kinerja. Penilaian kinerja seorang guru merupakan bagian penting dari seluruh proses kinerja guru yang bersangkutan.<sup>12</sup> Menurut Martinis Yamin beberapa sumber penilaian tenaga kependidikan adalah: (1) penilaian atas diri sendiri, (2) penilaian oleh siswa, (3) penilaian oleh rekan sejawat dan (4) penilaian oleh atasan langsung.<sup>13</sup>

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai tingkat produktivitas organisasi yang tinggi. Untuk mengetahui apakah tugas, tanggung jawab, dan wewenang guru sudah dilaksanakan atau belum maka perlu adanya penilaian objektif terhadap kinerja. Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patoka-patokan tertentu.

Standar kinerja guru, dan secara garis besar masih mengacu pada rumusan 12 kompetensi dasar yang harus dimiliki guru, yaitu: (1) menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), (2) melaksanakan pembelajaran, (3) menilai prestasi belajar, (4) melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian prestasi hasil belajar peserta didik, (5) memahami pendekatan pembelajaran yang sesuai materi pembelajaran, (6) memahami kebijakan pendidikan, (7) memahami tingkat perkembangan

---

<sup>12</sup> Ary Sutrischastini dan Agus Riyanto, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretarian Daerah Kabupaten Gunungkidul," *Jurnal Kajian Bisnis* 23, No. 02 (2015): 126.

<sup>13</sup> Hary Sutanto, "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan," *Jurnal Pendidikan Vokasi* 2, No. 02 (2012): 200.

peserta didik, (8) memahami pendetakaan pembelajaran yang sesuai materi pembelajaran, (9) menerapkan kerja sama dalam pekerjaan, (10) memanfaatkan kemajuan IPTEK dalam pendidikan, (11) menguasai keilmuan dan keterampilan sesuai materi pembelajaran, dan (12) mengembangkan profesi.

Kedua belas kompetensi ini lah yang dapat dilihat melalui Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Aspek-aspek APKG secara umum dapat dikelompokkan kedalam tiga kemampuan, yaitu: (1) kemampuan guru dalam membuat perencanaan pengajaran, (2) kemampuan guru dalam mengajar dikelas, dan (3) kemampuan guru dalam mengadakan hubungan antar pribadi.<sup>14</sup>

Penilaian kinerja guru pada dasarnya merupakan proses membandingkan antara kinerja aktual dengan kinerja ideal untuk mengetahui tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam periode tertentu. Informasi tentang hasil penliaian kinerja guru akan sangat membantu dalam upaya mengelola guru dan mengembangkannya dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan di Madrasah. Hasil penilaian kinerja dapat dijadikan dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan pemberian imbalan. Secara umum, penilain kinerja guru memiliki 2 fungsi utama sebagai berikut:

- 1) Untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi Madrasah

---

<sup>14</sup> Didi Pianda, *Kinerja Guru, Kompetensi Guru, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 16-17.



- 2) Untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi Madrasah yang dilakukannya pada tahun tersebut

Hasibuan menjelaskan penilaian kinerja pegawai berguna bagi perusahaan dan pegawai. Oleh karena itu tujuan dan kegunaan penilaian kinerja, sebagai berikut:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa
- 2) Untuk mengukur prestasi kerjayaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi progam latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik<sup>15</sup>

## 2. Supervisi

### a. Pengertian Supervisi

Secara etimologi, supervisi berasal dari kata super dan visi, yang artinya melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas, yang dilakukan oleh pihak atasa terhadap

---

<sup>15</sup> Ary Sutrischastini dan Agus Riyanto, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretarian Daerah Kabupaten Gunungkidul," *Jurnal Kajian Bisnis* 23, No. 02 (2015): 127.

aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan. Secara istilah, dalam *Carter Good's Dictionary Eduaction*, dinyatakan bahwa supervisi adalah segala usaha pejabat Madrasah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk memperbaiki pengajaran. Termasuk didalamnya adalah menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan jabatan guru-guru, menyeleksi dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran, dan metode-metode mengajar, serta mengevaluasi pengajaran.<sup>16</sup>

Defini lain menjelaskan: *supervision is an expert technicals service primarily aimed at studying and improving co-operatively and all factors which affect child growth and development* (supervisi merupakan pelayanan yang bertujuan untuk mempelajari dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak didik). Selanjutnya dijelaskan, *instructional supervision is herein defined as: Behavior officially designated by the organization that directly affects teacher behavior in such a way as to facilitate pupil learning and achieve the goals organizations* (supervisi pengajaran merupakan suatu perbuatan secara langsung mempengaruhi perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pelaksana proses belajar mengajar dan melalui pengaruhnya bertujuan untuk mempertinggi kualitas belajar peserta didik, dalam usaha pencapaian tujuan lembaga pendidikan Madrasah yang lebih baik).<sup>17</sup>

Muchtar dan Iskandar, menyatakan: “supervisi adalah suatu usaha menstimulir,

---

<sup>16</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* (Jogjakarta: DIVA PRESS, 2012), 19.

<sup>17</sup> Abu Bakar, “Supervisi Pendidikan Agama Islam,” *Jurnal Sosial Budaya* 8, No. 01 (2011): 6.

mengkoordinir, membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru Madrasah, baik secara individu maupun kolektif agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan fungsi pengajaran sehingga dengan demikian mereka mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat”. Menurut Daryanto, supervisi akademik adalah bantuan yang diberikan kepada personal pendidikan untuk mengembangkan proses pendidikan yang lebih baik dan upaya meningkatkan mutu pendidikan.<sup>18</sup>

Menurut Robbins dan Alvy, bahwa supervisi untuk meningkatkan belajar siswa melalui pembangunan pengawasan dan profesional. Supervisi akademik dilakukan untuk mengetahui guru dalam melaksanakan kegiatan mulai dari kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Kepala madrasah dapat mengetahui kompetensi dan kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran dari masing-masing guru melalui kegiatan monitoring, pemantauan, dan pengawasan pembelajaran di kelas. Supervisi akademik efektif menurut Glickman dan Ross, ada 3 syarat kompetensi: pengetahuan, keterampilan personal dan keterampilan teknik. Supervisi yang efektif akan memberikan hasil yang efektif pula.<sup>19</sup>

Oteng Sutisna mengatakan bahwa penggunaan istilah supervisi sering diartikan sama dengan *directing* atau pengarahan. Sementara Suharsimi mengatakan bahwa memang sejak dulu

---

<sup>18</sup> Wasmainsi Budiarti, dkk, “Pelaksanaan Supervisi Akademik Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Guru Kimia di SMA Negeri 1 Teunom Aceh Jaya,” *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* 3 No. 02 (2015): 24.

<sup>19</sup> Karsiyem dan Muhammad Nur Wangid, “Pelaksanaan Supervisi Akademik Dalam Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Dasar Gugus III Sentolo Kulon Progo,” *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 3, No. 02 (2015): 202.

banyak orang menggunakan istilah pengawasan, penilikan atau pemeriksaan untuk istilah supervisi.

Nerney mengartikan supervisi itu sebagai prosedur memberi arah serta mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pengajaran. Sedangkan Poerwanto menyatakan, supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu guru dan pegawai Madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.<sup>20</sup> Untuk meningkatkan kinerja guru itu perlu pembinaan kepala madrasah melalui kegiatan supervisi. Supardi menyatakan bahwa “salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah pembinaan oleh kepala madrasah melalui supervisi.”<sup>21</sup>

Dari beberapa pendapat mengenai supervisi yang telah disebutkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa supervisi kepala madrasah dalam hal ini adalah suatu pengawasan dan pembinaan yang dilakukan kepala madrasah terhadap guru-guru di Madrasah dalam rangka peningkatan yang mendatangkan perbaikan secara langsung maupun tidak langsung dalam usaha meningkatkan dan mengembangkan situasi belajar mengajar di Madrasah.

#### **b. Teknik Supervisi**

Salah satu aspek yang ikut mempengaruhi keberhasilan supervisi adalah teknik supervisi yang digunakan supervisor. Teknik dalam hal ini merupakan alat dalam mencapai tujuan. Supervisor harus dapat memilih teknik yang paling baik dan tepat, sehingga dapat mencapai tujuan yang efektif

---

<sup>20</sup> Muwahid Shulhan, *Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Achima Publishing, 2012), 5.

<sup>21</sup> Ahmad Maulid, “Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Dan Pengembangan Tenaga Pendidik Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Lima Puluh Kota,” *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi* 1, No. 02 (2016): 89.

dan efisien. pemilihan teknik ini juga dapat mempengaruhi oleh beberapa hal, yaitu tujuan yang ingin dicapai, situasi dan kondisi, serta faktor manusia yang menggunakannya. Berbeda tujuan yang dicapai tentu berbeda teknik yang digunakan. Misalnya, bila tujuan supervisi itu membina kemampuan satu guru, maka tekniknya berbeda dengan supervisi yang tujuannya membina kemampuan beberapa guru sekaligus.

Teknik supervisi dibagi menjadi dua bagian besar, yaitu teknik individu dan teknik kelompok. Yang dimaksud teknik individu adalah dalam kegiatan supervisi adalah bantuan yang dilakukan secara sendiri oleh petugas supervisi baik didalam kelas maupun diluar kelas. Macam-macam teknik individu adalah kunjungan kelas (*classroom visitation*), observasi kelas (*classroom observation*), wawancara perseorangan (*individual interview*), wawancara kelompok (*group interview*). Sedangkan teknik kelompok adalah supervisi yang dilakukan secara berkelompok dengan cara: mengadakan pertemuan atau rapat (*meeting*), diskusi kelompok (*group discussion*), penataran-penataran (*inservice training*), seminar.<sup>22</sup>

### 1) Teknik Individual

Teknik individual adalah cara supervisi yang dilaksanakan terhadap satu orang guru. melalui teknik individual ini supervisor dapat mengenali secara intensif guru tersebut baik melalui percakapan maupun observasi.<sup>23</sup>

#### a) Kunjungan Kelas

---

<sup>22</sup> Joko Widodo, "Supervisi Guru Mata Pelajaran Ekonomi di Indonesia Antara Teori dan Realita," *Jurnal Pendidikan Ekonomi* 2 No. 02 (2007): 307.

<sup>23</sup> Fachruddin, *Supervisi Pendidikan* (Medan: IAIN PRESS, 2012), 50.

Supervisi datang ke kelas dan memperhatikan guru yang sedang mengajar. Dengan kunjungan kelas pengawas/ kepala madrasah dapat mengetahui apakah guru-guru menjalankan proses pembelajaran sesuai dengan RPP yang telah disusun, serta melihat secara langsung kemampuan guru mengajar di kelas. Terdapat beberapa kriteria yang harus diperhatikan dalam kunjungan kelas antara lain sebagai berikut.

- (1) Memiliki tujuan yang jelas
- (2) Mengungkapkan aspek-aspek yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru
- (3) Mamakai lembar catatan
- (4) Terjadi interaksi antara pihak yang membina dan yang dibina
- (5) Tidak mengganggu proses pembelajaran
- (6) Diikuti dengan tindak lanjut
- (7) Memberikan manfaat bagi pengembangan dan peningkatan<sup>24</sup>

Secara garis besar kunjungan kelas dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

- (1) Kunjungan kelas yang direncanakan/dipersiapkan terlebih dahulu. Kunjungan yang direncanakan dapat dibedakan menjadi tiga yaitu: kunjungan kelas yang direncanakan oleh kepala madrasah dan diberitahukan kepada guru, kunjungan kelas yang direncanakan kepala madrasah tetapi tidak diberitahukan

---

<sup>24</sup> Abd. Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru* (Bandung: CV Alfabeta, 2013), 77.



kepada guru, direncanakan oleh guru dan mengundang kepala madrasah untuk mengunjunginya.

- (2) Kunjungan kelas tanpa direncanakan/dipersiapkan. Tujuan kunjungan kelas seperti ini mungkin bermacam-macam misalnya, hanya sekedar membina hubungan baik antara kepala madrasah dengan guru atau juga merupakan salah satu bentuk inpeksi mendadak (sidak) yang dilakukan kapala madrasah. Menurut rifai kunjungan kelas tanpa direncanakan ini kurang kemampuan mengajar guru yang bersangkutan.<sup>25</sup>

Cara melaksanakan kunjungan kelas yaitu sebagai berikut:

- (1) Dengan atau tanpa pemberitahuan terlebih dahulu tergantung sifat tujuan dan masalahnya
- (2) Atas permintaan guru bersangkutan
- (3) Sudah memiliki instrumen dan catatan-catatan
- (4) Tujuan kunjungan harus jelas

Tahap-tahap kunjungan kelas

- (1) Tahap persiapan

Pada tahap ini, supervisor, merencanakan waktu, sasaran, dan cara mengobservasi selama kunjungan kelas.

- (2) Tahap pengamatan selama kunjungan

Pada tahap ini, supervusor mengamati jalannya proses

---

<sup>25</sup> Risnawati, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 249-250.

pembelajaran yang sedang berlangsung.

(3) Tahap akhir kunjungan

Pada tahap ini, supervisor bersama guru mengadakan perjanjian untuk membicarakan hasil observasi.

(4) Tahap terakhir adalah tahap tindak lanjut

Adapaun dalam pelaksanaan kunjungan kelas terdapat kriteria, yaitu:

- (1) Memiliki tujuan
- (2) Mengungkapkan aspek-aspek yang dapat memperbaiki kemampuan guru
- (3) Menggunakan instrumen observasi untuk memperoleh data yang objektif
- (4) Timbul sikap pengertian, karena terjadi interaksi antar pembina dengan yang dibina
- (5) Pelaksanaan kunjungan kelas tidak mengganggu proses pembelajaran
- (6) Pelaksanaannya diikuti dengan program tindak lanjut.<sup>26</sup>

b) Observasi Kelas

Teknik observasi kelas (*classroom obervation*) ialah kunjungan yang dilakukan oleh supervisor, baik pengawas atau kepala madrasah ke sebuah kelas dengan maksud untuk mencerminkan situasi atau peristiwa yang sedang

---

<sup>26</sup> Latip Diat Prasajo dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: GAVA MEDIA, 2011), 102-103.

berlangsung di kelas yang bersangkutan.<sup>27</sup> Supervisor dan kepala madrasah melakukan observasi dengan menggunakan instrumen yang telah disepakati. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam observasi, yaitu supervisor dan kepala madrasah menempati tempat yang telah disepakati bersama.

Catatan observasi harus rinci dan lengkap untuk, antara lain:

- (1) Observasi harus berfokus pada aspek yang telah disepakati.
- (2) Dalam hal tertentu, supervisor dan kepala madrasah perlu membuat komentar yang sifatnya terpisah dengan hasil observasi.
- (3) Jika ada ucapan atau perilaku guru yang dirasa mengganggu proses pembelajaran, supervisor atau kepala madrasah perlu menasehatinya.<sup>28</sup>

Adapun hal-hal yang perlu diboservasi, antara lain adalah sebagai berikut:

- (1) Usaha dan kegiatan guru dan siswa.
- (2) Usaha dan kegiatan antara guru dan siswa dalam hubungan dengan penggunaan bahan dan alat pelajaran.
- (3) Usaha dan kegiatan guru dan siswa dalam memperoleh pengalaman belajar.

---

<sup>27</sup> Gusria Herlina, "Persepsi Guru Terhadap Pelaksanaan Supervisi Oleh Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) di Kecamatan Sijunjung," *Jurnal Administrasi Pendidikan* 1, No. 01 (2013): 360.

<sup>28</sup> Syaiful Mustofa, Jasmani, *Supervisi Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 81-82.

- (4) Lingkungan sosial, fisik sekolah, baik didalam ruang kelas maupun diluar dan faktor-faktor penunjangnya.

Serta tujuan dari observasi kelas adalah

- (1) Untuk memperoleh data yang subjektif mungkin, sehingga bahan yang diperoleh dapat digunakan untuk menganalisis kesulitan-kesulitan yang dihadapi guru dalam usaha memperbaiki situasi belajar mengajar.
- (2) Bagi guru, data dianalisis akan membantu untuk mengubah cara-cara mengajar kearah yang lebih baik.
- (3) Bagi siswa, akan dapat menimbulkan pengaruh positif terhadap kemajuan belajar.<sup>29</sup>

c) Pertemuan individual

Pertemuan individual adalah suatu pertemuan atau percakapan pribadi antara seorang supervisor dengan seorang guru. Untuk keefektifan pelaksanaan pertemuan individual dapat memperhatikan beberapa hal berikut:

- (1) Supervisor jangan memborong pembicaraan
- (2) Sebelum membicarakan segi negatif guru, mulailah dengan membicarakan kelebihan guru
- (3) Ciptakan situasi dan kondisi yang dapat membuat guru mau dan berani untuk menganalisis dan mengevaluasi hasil pekerjaan sendiri
- (4) Supervisor memposisikan dirinya sebagai kolega sebagai atasan guru<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Maryono, *Dasar-dasar dan Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 31-32.

d) Kunjungan antar kelas

Kunjungan antar kelas adalah guru yang satu berkunjung ke kelas lain di sekolah itu sendiri. Kunjungan antar kelas bertujuan untuk berbagi pengalaman dan pembelajaran. Adapun acara-cara untuk melaksanakan kunjungan antar kelas, yaitu:

- (1) Harus direncanakan
- (2) Guru-guru yang akan dikunjungi harus diseleksi
- (3) Tentu guru-guru yang akan dikunjungi
- (4) Sediakan segala fasilitas yang diperlukan
- (5) Supervisor hendaknya mengikut acara ini dengan pengamatan yang cermat
- (6) Adakah tindak lanjut setelah kunjungan antar kelas, misalnya percakapan pribadi, penegasan, dan pemberian tugas
- (7) Segera diaplikasikan ke sekolah atau ke kelas guru yang bersangkutan dengan menyesuaikan pada situasi dan kondisi yang dihadapi
- (8) Adakan perjanjian untuk mengadakan kunjunagn antar kelas berikutnya.

e) Menilai diri sendiri

Menilai diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh diri sendiri secara objektif. Adapun cara-cara menilai diri sendiri yaitu sebagai berikut:

- (1) Suatu daftar pendapat yang disampaikan kepada para peserta didik untuk menilai pekerjaan suatu

---

<sup>30</sup> Sri Banun Muslim, *Sepervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesional Guru* (Bandung: Alfabeta, 2010), 75.

aktivitas, biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan

- (2) Menganalisis tes-tes terhadap unit kerja
- (3) Mencatat aktivitas para peserta didik dalam suatu catatan, baik mereka bekerja secara individu maupun secara kelompok.<sup>31</sup>

## 2) Teknik Kelompok

Teknik supervisi kelompok merupakan suatu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua atau lebih, guru-guru yang akan disupervisi dikelompokkan berdasarkan hasil analisis kebutuhan dan analisis kinerjanya.. Menurut Gwynn ada beberapa teknik supervisi kelompok, yaitu:

- a) Kepanitiaan-kepanitiaan
- b) Mengikuti kursus
- c) Laboratorium dan kurikulum
- d) bacaan termimpin
- e) Demonstrasi pembelajaran
- f) Perjalanan staf
- g) Kuliah atau studi
- h) Diskusi panel
- i) Perpustakaan profesional
- j) Buletin supervisi
- k) Pertemuan guru
- l) Lokakarya<sup>32</sup>

## 3. Kepala Madrasah (Sekolah)

Kepala Madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru, yang diberi tugas untuk memimpin suatu Madrasah dimana

---

<sup>31</sup> Latip Diat Prasojoo dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, 106-107.

<sup>32</sup> Kisbiyanto, *Sepervisi Pendidikan* (Kudus: STAIN Kudus, 2008),



diselenggarakannya proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi guru dalam memberi pelajaran dan murid menerima pelajaran.<sup>33</sup> Pengertian yang lain menjelaskan bahwa kepala madrasah adalah padanan dari *school principal*, yang tugas kesehariannya menjalankan *principalship* atau kekepala madrasah. Istilah kekepala madrasah mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala madrasah.<sup>34</sup>

Kepala madrasah merupakan pimpinan tunggal di Madrasah yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang untuk mengatur, mengelola, dan menyelenggarakan kegiatan di Madrasah, agar apa yang menjadi tujuan Madrasah dapat tercapai. Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 pp 28 tahun 1990 bahwa kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Wahjosumidjo mengatakan kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru, yang diberi tugas untuk memimpin suatu Madrasah dimana diselenggarakannya proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi guru dalam memberi pelajaran dan murid menerima pelajaran. Sementara Rahman menyebutkan kepala madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional)

---

<sup>33</sup> Munika Maduratna, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Kerja Guru dan Pegawai di Sekolah Dasar Negeri 015 Samarinda," *Ejournal Administrasi Negara* 1, No. 01 (2013): 73.

<sup>34</sup> Hasan Baharun, "Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah," *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah* 6, No. 01 (2017): 5.

yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala madrasah) di madrasah. Dengan demikian kepala madrasah adalah seorang guru yang memiliki kedudukan yang diangkat berdasarkan prosedur dan persyaratan tertentu, untuk memimpin Madrasah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban. Keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan membutuhkan kecakapan dan kemampuan kepala madrasah, tidak hanya kecakapan teknis dan konsepsional, tetapi yang jauh lebih penting dibutuhkan adalah dimilikinya kompetensi-kompetensi yang distandarkan. Kompetensi yang dimaksud adalah kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan, dan sosial (PP No. 13 Tahun 2007).<sup>35</sup>

Kepala madrasah selain berperan sebagai *educator*, juga berperan sebagai berikut:

- 1) Kepala madrasah sebagai *edukator*
- 2) Kepala madrasah sebagai *manager*
- 3) Kepala madrasah sebagai *administrator*
- 4) Kepala madrasah sebagai *supervisor*
- 5) Kepala madrasah sebagai *social*
- 6) Kepala madrasah sebagai *leader*
- 7) Kepala madrasah sebagai *entrepreneur*
- 8) Kepala madrasah sebagai *climator*<sup>36</sup>

Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang standar kepala madrasah menyebutkan seorang guru bisa diangkat kepala madrasah jika yang bersangkutan memenuhi berbagai persyaratan. Persyaratan tersebut mulai dari persyaratan kualifikasi dan persyaratan kompetensi. Persyaratan kualifikasi secara gamblang diuraikan mulai dari kualifikasi umum dan kualifikasi khusus.

---

<sup>35</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah [di Era Desentralisasi Pendidikan] Kosep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah yang Efektif* (Yogyakarta: Redaksi, 2014), 54-55.

<sup>36</sup> A. A. Ketut Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional Panduan Menuju PKKS* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), 5.

Kualifikasi umum meliputi:

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma IV kependidikan atau non kependidikan dari perguruan tinggi terakreditasi.
- 2) Pada waktu diangkat menjadi kepala madrasah berumur setinggi-tingginya 56 tahun.
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang madrasah masing-masing kecuali TK/RA memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 tahun.
- 4) Memiliki pangkat sekurang-kurang III/C bagi PNS dan bagi non-PNS sertakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Kualifikasi khusus kepala madrasah meliputi:

- 1) Berstatus sebagai guru.
- 2) Memiliki sertifikat menjadi guru.
- 3) Memiliki sertifikat kepala.
- 4) Untuk kepala madrasah luar biasa untuk semua jenjang harus memenuhi kualifikasi yang sama dengan kepala madrasah sebagaimana diungkapkan di atas.<sup>37</sup>

#### 4. Motivasi Kerja

##### a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah alasan-alasan atau dorongan-dorongan yang ada di dalam diri manusia yang menyebabkan dia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu. Sementara menurut Winardi motivasi kerja merupakan keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan.<sup>38</sup> Malone membedakan dua bentuk motivasi yang meliputi motivasi intrinsik

---

<sup>37</sup> A. A. Ketut Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional Panduan Menuju PKKS*, 9-10.

<sup>38</sup> Bambang Kristianto Wibowo, "Pengaruh Komunikasi Internal, Motivasi Kerja, dan Loyalitas Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Rumpun Bisnis se-Kota Semarang," *Jurnal STIE Semarang* 5, No. 02 (2013): 38.

dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik timbul tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam diri individu sendiri, yaitu semua atau sejalan dengan kebutuhan. Sedangkan motivasi ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu, misalnya dalam bidang tugas guru yang dilakukan terkait dengan minatnya dalam melakukan tugas sebagai guru. Minat tersebut timbul dari dalam seorang guru untuk melakukan tugas karena berhubungan dengan manfaat yang diperolehnya dari tugas yang dilaksanakannya.<sup>39</sup>

Husaini berpendapat bahwa “motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan kebutuhan yang melatar belakangi seseorang sehingga dia terdorong untuk bekerja”. Motivasi kerja dapat berfungsi sebagai pendorong keinginan yang timbul dari diri seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dengan mengarahkan seluruh potensi yang ada.<sup>40</sup>

Merle J. Moskowitz menyatakan bahwa “*motivation is usually refined the intiation and direction of behaviour, and the study of motivation is an effect the study of cours of behaviour*”. Yaslis Ilyas mengemukakan motivasi kerja adalah sesuatu hal yang berasal dari internal individu yang menimbulkan dorongan atau semangat bekerja individu atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai tujuan. Biget A.S et al menjelaskan “*Work motivation is one crucial determinant of individual and organizational performance*”. Motivasi kerja merupakan determinasi yang sangat

---

<sup>39</sup> Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2017), 66.

<sup>40</sup> Sri Setiyati, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru,” *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan* 22, No. 02 (2014): 203.

penting dalam menunjang kinerja individu dan organisasi. Motivasi kerja guru adalah kondisi yang membuat guru mempunyai kemampuan atau kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan suatu tugas.<sup>41</sup>

#### **b. Faktor-faktor Motivasi Kerja**

Menurut Salusu bahwa seseorang bersedia melakukan suatu pekerjaan karena dirangsang oleh motivasi, motivasi timbul karena faktor-faktor, sebagai berikut:

- 1) Adanya perasaan ingin mencapai sesuatu hasil dengan melakukan pekerjaan menantang dengan baik
- 2) Suatu kebutuhan dari dalam diri sendiri yang ingin melakukan suatu pekerjaan yang baik
- 3) Melakukan pekerjaan menurut perasaan adalah penting
- 4) Apa yang dilakukan itu selalu berkaitan dengan suatu tujuan
- 5) Apa yang dikerjakan itu adalah sesuatu yang menarik
- 6) Melakukan pekerjaan dengan harapan akan ada promosi
- 7) Untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari atasan
- 8) Harapan akan pengakuan dari teman sejawat
- 9) Mengerjakan sesuatu karena dorongan oleh kondisi fisik pekerjaan yang baik<sup>42</sup>

Menurut Asdiqoh, ada empat faktor yang dapat menimbulkan motivasi kerja guru, yaitu:

- 1) Dorongan Untuk Bekerja

---

<sup>41</sup> Risda Herawati Simarmata, "Upaya Peningkatan Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar," *Jurnal Administrasi dan Pendidikan* 2, No. 01 (2014): 656.

<sup>42</sup> Kompri, *Motivasi Pembelajaran Perspektif Guru dan Siswa* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), 74-75.

Seseorang akan melaksanakan suatu pekerjaan tertentu, dimaksudkan sebagai upaya merealisasikan keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhan yang ada.

2) Tanggungjawab Terhadap Tugas

Motivasi kerja guru dalam memenuhi kebutuhannya akan ditentukan oleh besar kecilnya tanggung jawab yang ada dalam melaksanakan tugas.

3) Minat Terhadap Tugas

Besar kecilnya minat guru terhadap tugas yang akan mempengaruhi kadar atau motivasi kerja guru mengembangkan di sekolah. Hadar Nawawi mengatakan bahwa minat dan kemampuan terhadap suatu pekerjaan berpengaruh pula terhadap moral kerja.

4) Penghargaan Akan Tugas

Penghargaan suatu jabatan atas keberhasilan yang dicapai guru dalam bekerja merupakan salah satu motivasi yang mendorongnya bekerja. Karena penghargaan, penghormatan, pengakuan sebagai subjek yang memiliki kehendak, pilihan, perasaan dan lain-lain sangat besar pengaruhnya terhadap kerja seorang guru.<sup>43</sup>

**c. Manfaat Motivasi Kerja**

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya, orangpun akan merasa

---

77. <sup>43</sup> Kompri, *Motivasi Pembelajaran Perspektif Guru dan Siswa*, 76-



dihargai, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Orang yang termotivasi itu akan bekerja sesuai standar. Senang bekerja, merasa berharga, bekerja keras, sedikit pengawasan, dan mempunyai semangat juang yang tinggi.<sup>44</sup>

Motivasi kerja sangat dibutuhkan demi kelancaran penyelenggaraan proses pembelajaran dan tercapainya tujuan pendidikan. Ada beberapa alasan motivasi itu penting sebagai berikut:

- 1) Dengan memiliki motivasi yang muncul karena kesadaran diri, guru lebih tekun dalam pekerjaannya, guru memiliki kecermatan dan ketelitian dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 2) Tanpa motivasi kerja baik suasana Madrasah dan kelas menjadi kurang kondusif bagi kegiatan pembelajaran.
- 3) Disiplin merupakan jalan bagi guru untuk sukses dalam melaksanakan pekerjaannya, dan mempertahankan prestasi kerja serta bersaing secara sportif.<sup>45</sup>

## **5. Pengaruh Teknik Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru**

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 pp 28 tahun 1990 bahwa kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

---

<sup>44</sup> Didi Pianda, *Kinerja Guru, Kompetensi Guru, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Sukabumi: CV Jejak, 2018), 59-60.

<sup>45</sup> Risda Herawati Simarmata, "Upaya Peningkatan Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar," *Jurnal Administrasi dan Pendidikan* 2, No. 01 (2014): 657.

Keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan membutuhkan kecakapan dan kemampuan kepala madrasah, tidak hanya kecakapan teknis dan konseptual, tetapi yang jauh lebih penting dibutuhkan adalah dimilikinya kompetensi-kompetensi yang distandarkan. Kompetensi yang dimaksud adalah kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan, dan sosial (PP No. 13 Tahun 2007).<sup>46</sup>

Dalam organisasi Madrasah berhasil tidaknya tujuan pendidikan sangat ditentukan oleh kinerja guru, karena tugas utama guru adalah mengelola kegiatan belajar mengajar.<sup>47</sup> Untuk meningkatkan kinerja guru itu perlu pembinaan kepala madrasah melalui kegiatan supervisi. Supardi menyatakan bahwa “salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah pembinaan oleh kepala madrasah melalui supervisi.”<sup>48</sup> Kepala madrasah sebagai supervisor harus mampu mengadakan pengendalian terhadap guru dengan tujuan meningkatkan profesi guru dan kualitas pembelajaran agar berlangsung secara efektif dan efisien. Peranan kepala madrasah sebagai supervisor merupakan salah satu peranan yang sangat penting dalam mengelola dan memajukan madrasah. Supervise juga penting dijalankan oleh kepala madrasah karena dapat memberi bantuan dan pertolongan kepada guru dan tenaga kependidikan di madrasah untuk mewujudkan tujuan madrasah dan tujuan pendidikan secara nasional.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah [di Era Desentralisasi Pendidikan] Kosep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah yang Efektif*, 54-55.

<sup>47</sup> Muhammad Ardansyah, “Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Guru MAN Tanjung Morawa,” 3.

<sup>48</sup> Ahmad Maulid, “Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Dan Pengembangan Tenaga Pendidik Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Lima Puluh Kota,” *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi* 1, No. 02 (2016): 89.

<sup>49</sup> Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: PT RajaGarfindo Persada, 2014), 100.

Salah satu aspek yang ikut mempengaruhi keberhasilan supervisi adalah teknik supervisi yang digunakan supervisor. Teknik dalam hal ini merupakan alat dalam mencapai tujuan.<sup>50</sup> Supervisor harus dapat memilih teknik yang paling baik dan tepat, sehingga dapat mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Anderson dan Gall mengemukakan bahwa Teknik supervisi berdasarkan banyaknya guru yang dibimbing dibedakan “teknik kelompok dan teknik individual”. Teknik supervisi yang termasuk teknik kelompok meliputi: (1) pertemuan orientasi bagi guru-guru baru, (2) panitia penyelenggara, (3) rapat guru, (4) studi kelompok antar guru, (5) diskusi sebagai proses kelompok, (6) tukar-menukar pengalaman, (7) lokakarya, (8) diskusi panel, (9) seminar, (10) symposium. Sedangkan teknik individu meliputi: (1) kunjungan kelas, (2) observasi kelas, (3) pertemuan pribadi, (4) saling mengunjungi kelas, (5) menilai diri sendiri.<sup>51</sup>

Seorang supervisor dituntut untuk dapat memilih teknik supervise secara tepat sehingga dalam penerapannya berhasil dengan baik. pemilihan teknik ini juga dapat mempengaruhi oleh beberapa hal, yaitu tujuan yang ingin dicapai, situasi dan kondisi, serta faktor manusia yang menggunakannya. Berbeda tujuan yang dicapai tentu berbeda teknik yang digunakan. Misalnya, bila tujuan supervisi itu membina kemampuan satu guru, maka tekniknya berbeda dengan supervisi yang tujuannya membina kemampuan beberapa guru sekaligus.<sup>52</sup> Jadi berdasarkan paparan

---

<sup>50</sup> Joko Widodo, “Supervisi Guru Mata Pelajaran Ekonomi di Indonesia Antara Teori dan Realita,” *Jurnal Pendidikan Ekonomi* 2 No. 02 (2007): 307.

<sup>51</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, 105-106.

<sup>52</sup> Joko Widodo, “Supervisi Guru Mata Pelajaran Ekonomi di Indonesia Antara Teori dan Realita,” *Jurnal Pendidikan Ekonomi* 2 No. 02 (2007): 307.

diatas bisa diketahui bahwa kinerja guru itu dapat dipengaruhi oleh teknik supervisi kepala madrasah

## 6. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Motivasi adalah alasan-alasan atau dorongan-dorongan yang ada di dalam diri manusia yang menyebabkan dia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu. Sementara menurut winardi motivasi kerja merupakan keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan.<sup>53</sup> Motivasi yang timbul diakibatkan faktor dari dalam diri sendiri seseorang disebut faktor intrinsik, dan faktor yang dari luar disebut ekstrinsik.<sup>54</sup>

Biget A.S et al menjelaskan “*Work motivation is one crucial determinant of individual and organizational performance*”. Motivasi kerja merupakan determinasi yang sangat penting dalam menunjang kinerja individu dan organisasi. Motivasi kerja guru adalah kondisi yang membuat guru mempunyai kemampuan atau kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan suatu tugas.<sup>55</sup>

Bahwasanya orang yang termotivasi itu akan bekerja sesuai standar. Senang bekerja, merasa berharga, bekerja keras, sedikit pengawasan, semangat juang tinggi.<sup>56</sup> Jadi dengan adanya paparan diatas bisa

---

<sup>53</sup> Bambang Kristianto Wibowo, “Pengaruh Omunikasi Internal, Motivasi Kerja, dan Loyalitas Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Rumpun Bisnis se-Kota Semarang,” *Jurnal STIE Semarang* 5, No. 02 (2013): 38.

<sup>54</sup> Nur Cahya Edi Sukendar, “Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Smp Negeri di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara,” *Jurnal Imp* 2 No. 01 (2013): 77.

<sup>55</sup> Risda Herawati Simarmata, “Upaya Peningkatan Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar,” *Jurnal Administrasi dan Pendidikan* 2, No. 01 (2014): 656.

<sup>56</sup> Didi Pianda, *Kinerja Guru, Kompetensi Guru, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Sukabumi: CV Jejak, 2018), 59-60.

dikatakan bahwa motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja guru.

## 7. Pengaruh Teknik Supervisi Kepala Madrasah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Guru merupakan profesi profesional dimana dia dituntut untuk berupaya semaksimal mungkin menjalankan profesinya sebaik mungkin. sebagai seorang profesional, maka tugas guru sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih hendaknya dapat berimbas kepada siswanya.<sup>57</sup> Menurut surya:

“Dalam tingkatan operasional, guru merupakan penentu keberhasilan melalui kinerjanya pada tingkat institusional, intruksional, dan eksperensial”. Dan Depdikbud menekankan bahwa: “guru merupakan sumber daya manusi yang mampu mendayagunakan factor-faktor lainnya sehingga tercipta pembelajaran yang bermutu dan menjadi factor utama yang menentukan mutu-mutu pendidikan”.<sup>58</sup> Esensi dari kinerja guru tidak lain merupakan kemampuan guru dalam menunjukkan kecakapan atau kompetensi yang dimilikinya dalam dunia kerja yang sebenarnya. Dunia kerja guru yang sebenarnya adalah membelajarkan siswa dalam kegiatan pembelajaran siswa.<sup>59</sup>

Peningkatan kinerja guru dimadrasah perlu dilakukan oleh guru sendiri melalui motivasi yang dimilikinya maupun kepala madrasah melalui pembinaan-pembinaan. Factor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah factor individual dan factor situasional. Factor individual meliputi: (1) sikap, (2) karakteristik, (3) sifat-sifat fisik, (4 ) minat

---

<sup>57</sup> Ester Manik dan Kamal Bustomi, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri 3 Rancaekek,” *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship* 5 No. 02 (2011): 100.

<sup>58</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, 53-54.

<sup>59</sup> S. Eko Putra Widoyoko dan Anita Rinawati, “Pengaruh Kinerja Guru Terhadap Motivasi Belajar Siswa,” *Cakrawala Pendidikan* 29, No. 02 (2012): 281.

dan motivasi, (5) pengalaman, (6) umur, (7) jenis kelamin, (8) pendidikan, dan factor individual lainnya.

Sedangkan factor situasional terbagi menjadi dua yaitu factor fisik dan pekerjaan dan factor sosial dan organisasi. Factor fisik meliputi: (1) metode kerja, (2) kondisi dan desain perlengkapan kerja, (3) penataan ruang dan lingkup fisi (penyinaran, temperature, dan fentilasi), (4) iklim kerja. Factor social dan organisasi, meliputi: (1) peraturan-peraturan organisasi, (2) sifat organisasi, (3) jenis latihan dan pengawasan (supervise), (4) sistem upah dan lingkungan sosial.<sup>60</sup> dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dapat dipengaruhi oleh teknik supervise kepala madrasah dan motivasi kerja.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian terdahulu, penulis menemukan hasil penelitian dengan suatu karya yang ada relevansinya sama dengan judul penelitian ini, adapun karya tersebut antara lain:

Penelitian yang telah dilakukan oleh Edi Supriono dengan judul “ *Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SD Negeri se-Kecamatan Sewon Bantul Yogyakarta*”, hasil penelitiannya adalah (1) pelaksanaan supervisi kepala sekolah yang mencakup persiapan mengajar, penggunaan metode dan instrumen, dan penentuan prosedur evaluasi dan pemanfaat hasil evaluasi tingkat ketepatannya dalam kategori “baik” (2) kinerja guru yang mencakup penyusunan RPP, membuka pembelajaran, proses pembelajaran, penutupan pembelajaran, evaluasi hasil proses belajar, dan evaluasi pembelajaran tingkat ketepatannya dalam kategori “baik”,

---

<sup>60</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, 51-53.



dan (3) pelaksanaan supervisi kepala sekolah memberikan sumbangan efektif sebesar 79% terhadap kinerja guru.<sup>61</sup>

Terkait dengan penelitian yang peneliti ambil, penelitian yang telah dilakukan oleh Edi Supriono ini relevan dengan judul peneliti. Hal ini dikarenakan terdapat kesamaan pada variabel independen dan dependen yang sama-sama membahas tentang supervisi kepala sekolah (Madrasah) dan kinerja guru. Adapun perbedaan yang mendasar antara penelitian terdahulu diatas dengan penelitian yang peneliti ambil terdapat pada jumlah variabel independennya dan tempat penelitian yang dilakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Edi Supriono hanya membahas satu variabel independen yaitu supervisi kepala sekolah (Madrasah) dan berlokasi di SD Negeri se-Kecamatan Sewon Bantul Yogyakarta.

Jurnal Nasional yang dilakukan oleh Adi Wahyudi, Partono Thomas, dan Rediana Setiani yang berjudul “*Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*”. Berdasarkan analisis data koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) besarnya pengaruh disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja guru adalah sebesar 17,56% jika motivasi kerja dan supervisi kepala sekolah dianggap tetap. Pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja guru sebesar 27,77% jika disiplin kerja dan supervisi kepala sekolah dianggap tetap. Sedangkan pengaruh supervisi kepala sekolah secara parsial terhadap kinerja guru adalah sebesar 15,21% jika disiplin kerja dan motivasi kerja dianggap tetap. Dari penjelasan tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel motivasi kerja memberikan sumbangan yang lebih besar terhadap kinerja guru dari pada disiplin kerja dan supervisi kepala sekolah.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Edi Supriono, “Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SD se-Kecamatan Sewon Bantul Yogyakarta” (Skripsi, UNY, 2014).

<sup>62</sup> Adi Wahyudi, dkk., “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru,” *Economic Education Analysis Journal* 1, No. 02 (2012): 6.

Terdapat kesamaan antara penelitian yang peneliti ambil dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Adi Wahyudi, Partono Thomas, dan Rediana Setiani. Kesamaannya terdapat pada variabel independen dan dependennya yang sama-sama membahas tentang supervisi kepala sekolah (Madrasah), motivasi kerja dan kinerja guru. Adapun perbedaannya adalah penelitian oleh Adi Wahyudi, Partono Thomas, dan Rediana Setiani melakukan penelitian yang membahas tiga variabel independen yaitu disiplin kerja, motivasi kerja, dan supervisi kepala sekolah (Madrasah).

Penelitian yang telah dilakukan oleh Edy Suparno dengan judul “*Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Kecerdasan Emosional Guru Terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri se-Rayon Barat Kabupaten Sragen*”, terdapat pengaruh yang signifikan antar kompetensi, motivasi kerja, dan kecerdasan emosional guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru di SMP Negeri se-Rayon Barat Kabupaten Sragen. Dapat dibuktikan kebenarannya dengan ditunjukkan dengan  $F_{hitung} = 58.340 > F_{tabel} = 2,66$  taraf signifikansi 5%. Sumbangan efektif kompetensi guru sebesar 12,100%; sumbangan efektif motivasi kerja guru sebesar 29,000%, sumbangan efektif kecerdasan emosional guru sebesar 13,600%; dan sumbangan efektif secara simultan sebesar 47,700%.<sup>63</sup>

Kesamaan penelitian yang diambil peneliti dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Edy Suparno yaitu terletak pada variabel independen dan dependen yang merupakan sama dalam hal membahas motivasi kerja dan kinerja guru. Penelitian yang dilakukan oleh Edy Suparno juga terdapat perbedaan dengan penelitian yang peneliti ambil yaitu variabel independen yang jumlahnya ada tiga, yaitu kompetensi, motivasi kerja, dan kecerdasan emosional

---

<sup>63</sup> Edy Suparno, “Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Kecerdasan Emosional Guru Terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri se-Rayon Barat Kabupaten Sragen” (Tesis, UMS, 2005).

guru dan berlokasi di SMP Negeri se-Rayon Barat Kabupaten Sragen.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh para peneliti terdahulu diatas, maka penelitian yang berjudul “ Pengaruh Tknik Supervisi Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di MA NU Tamrinut Thullab Undaan Lor Kudus” terdapat kesamaan dan perbedaan yang telah dijelaskan diatas dapat memperkuat penelitian.

### **C. Kerangka Berpikir**

Motivasi kerja merupakan pendorong keinginan yang diberikan oleh orang lain atau yang timbul dari diri sendiri untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan memberikan hasil kinerja yang memuaskan. Motivasi kerja adalah unsur yang harus dimiliki seorang guru, dengan adanya motivasi kerja akan menimbulkan gairah kerja seorang guru sehingga produktifitas kinerja seorang guru akan meningkat. Jika produktifitas kinerja seorang guru itu meningkat maka akan tercipta suasana madrasah yang lebih baik dan menjadikan suasana pembelajaran didalam kelas menjadi kondusif.

Teknik supervisi kepala madrasah adalah suatu cara yang ditempuh kepala madrasah dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja guru, mulai dari kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Kepala madrasah dapat mengetahui kompetensi dan kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran maupun tugas yang telah diberikan kepala madrasah dari masing-masing guru itu memerlukan sebuah teknik atau cara yang tepat, agar dapat mempermudah kepala madrasah dalam mensupervisi masing-masing guru. Dengan pemilihan teknik atau cara supervisi yang tepat dapat memudahkan kepala madrasah untuk memonitoring, memantau, dan mengawasi. Teknik supervisi ini juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja seorang guru, jika kepala madrasah salah dalam memilih teknik supervisi maka kepala madrasah akan kesusulitan untuk mengembangkan produktivitas kinerja

seorang guru, yang nantinya akan berdampak juga kepada prestasi madrasah.

Faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja guru itu mencakup banyak faktor yang salah satunya adalah motivasi kerja dan teknik supervisi yang digunakan kepala madrasah. Keduanya itu mempunyai peran yang sangat penting, selain kepala madrasah mempunyai tugas sebagai supervisor kepala madrasah juga mempunyai tugas sebagai motivator. Jadi motivasi kerja dan teknik supervisi kepala madrasah adalah faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja guru.

**Gambar 2.1**  
**Skema kerangka berpikir**



#### **D. Hipotesis**

Hipotesis secara etimologi terdiri dari dua kata, yaitu kata *hypo* dan *thesis*. *Hypo* berarti kurang dan *thesis* berarti pendapat, kedua kata itu menjadi *hypothesis*. Dalam dialek bahasa Indonesia menjadi hipotesis yakni suatu kesimpulan yang kurang sempurna, sehingga perlu disempurnakan dengan membuktikan kebenaran hipotesis melalui penelitian.<sup>64</sup> Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai teoritis terhadap

---

<sup>64</sup> Burhan Bungin, *Metodologi Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya* (Jakarta: Kencana, 2011), 85.

rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris dengan data.<sup>65</sup>

Berdasarkan hipotesis diatas maka peneliti mengajukan hipotesis yaitu:

1. Kepala madrasah yang menggunakan teknik supervisi yang tepat akan dapat meningkatkan kineja guru dibanding kepala madrasah yang tidak menggunakan teknik supervisi.

Ha<sub>1</sub> : Teknik kepala madrasah berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru.

2. Guru yang mempunyai motivasi kerja yang baik akan dapat meningkatkan kinerja guru di MA NU Tamrinut Thullab Undaan Lor Kudus.

Ha<sub>2</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru di MA NU Tamrinut Thullab Undaan Lor Kudus.

3. Teknik supervisi kepala madrasah dan motivasi kerja adalah faktor yang dapat meningkatkan kinerja seorang guru

Ha<sub>3</sub> : Ada pengaruh yang signifikan antara teknik supervisi kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di MA NU Tamrinut Thullab Undaan Lor Kudus.

---

<sup>65</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012), 96.