

## BAB II KAJIAN TEORI

### A. Motivasi Kerja Guru

#### 1. Pengertian Motivasi

Setiap individu termasuk guru memiliki kondisi/keadaan internal yang berperan dalam menentukan aktivitas yang dilakukan setiap hari yaitu motivasi. Secara sederhana motivasi dapat dimaknai sebagai sesuatu yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sebuah tindakan. Istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak dan berbuat.<sup>1</sup> Motif tidak dapat teramati secara langsung namun dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya. Motif merupakan daya penggerak yang berada dalam individu untuk melakukan tindakan tertentu. Dengan demikian motivasi adalah dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha melakukan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya.

Sondang P. Siagian menjelaskan bahwa yang dimaksud motivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk mengerahkan seluruh kemampuannya untuk melakukan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>2</sup> Dari penjelasan ini mudah dipahami bahwa seorang guru harus secara terus menerus ditingkatkan motivasinya supaya secara sukarela mau mengerjakan tugas-tugas dan kewajibannya. Keharusan seorang guru untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan penuh motivasi kerja sesuai dengan firman Allah dalam Al Qur'an surat Al Jumua' ayat 10 sebagai berikut:<sup>3</sup>

“فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ  
وَادْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ”

---

<sup>1</sup> Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi Dan Pengukurannya; Analisis Di Bidang Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 3.

<sup>2</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2012), 138.

<sup>3</sup> Al Quran, al-Jumua' 10, *Al Quran dan Terjemahnya* (Semarang: Thoha Putra, 2002), 554

Artinya: “Apabila shalat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung.”

Dari berbagai pendapat para ahli yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang menyebabkan seseorang secara individu atau organisasi mau dan rela menumpahkan seluruh kemampuannya (keterampilan, keahlian, waktu, dan tenaga) untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan atau untuk mencapai sesuatu yang dikehendaki. Dorongan/motivasi sangat dipengaruhi oleh faktor dari dalam (internal) dan faktor dari luar (eksternal). Faktor dari dalam dan luar tersebut menyebabkan sikap ketertarikan yang akhirnya akan memotivasi terjadinya perubahan tingkah laku. Motivasi atau dorongan ini menyebabkan perubahan tingkah laku yang lebih kuat untuk mencapai tujuan yang menjadi harapan atau tujuan seseorang.

## 2. Teori-Teori Motivasi Menurut Para Ahli

Salah satu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan adalah motivasi. Motivasi dapat dipandang sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas arah dan ketekunan usaha seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Teori-teori motivasi pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu:<sup>4</sup> 1) teori motivasi zaman dulu yang menekankan pada teori isi atau *content theory* yang berhubungan dengan kepuasan kerja, dan 2) teori motivasi kontemporer yang menekankan pada teori proses atau *proces theory* yang merupakan pengembangan dari teori sebelumnya.

Dengan dirumuskannya teori-teori motivasi maka dapat diprediksi bahwa kinerja yang tinggi merupakan perilaku dari seseorang yang mempunyai motivasi. Apabila seseorang memiliki suatu keinginan atau kebutuhan untuk melakukan suatu tindakan atau tingkah laku dalam rangka mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan tertentu maka dapat dipastikan seseorang itu telah terdorong oleh motivasi tertentu. Ketika seseorang telah mencapai suatu tujuan tertentu maka yang dibutuhkan sekarang adalah umpan balik yang akan menjadikan seseorang puas atau tidak puas.

---

<sup>4</sup> Ahmad Sudiro, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), 29.

Jika seseorang telah merasa puas atas tujuannya maka siklus ini tidak diulangi lagi, dan sebaliknya jika tujuan tersebut dirasakan belum tercapai secara maksimal maka seseorang akan mengulangi lagi untuk mendapatkan umpan balik yang menjadi tujuannya.

Teori-teori motivasi telah banyak dijelaskan oleh para ahli diantaranya adalah sebagai berikut:

#### a. Teori Maslow

Teori Maslow yang juga disebut dengan teori hierarki kebutuhan merupakan teori motivasi yang paling awal yang dirumuskan oleh seorang psikolog Abraham Maslow. Teori motivasi Maslow menjelaskan bahwa terdapat hierarki lima kebutuhan dalam diri seseorang. Lima kebutuhan tersebut telah dijelaskan Sudiro sebagai berikut:<sup>5</sup> 1) kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan seseorang yang berkaitan dengan proses kehidupan secara jasmaniah misalnya kebutuhan terhadap makan, minum, tempat tinggal dan lain-lain; 2)kebutuhan keselamatan berupa perlindungan dan keamanan terhadap bahaya yang mengancam hidup dan kehidupannya; 3) kebutuhan sosial, misalnya rasa memiliki, afeksi, persahabatan dan penerimaan; 4) kebutuhan penghargaan yang meliputi penghargaan internal dan penghargaan eksternal. Penghargaan diri dan prestasi adalah contoh penghargaan internal sedangkan status, pengakuan, dan perhatian adalah contoh penghargaan eksternal; 5) kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menampilkan karakter pribadi yang khas.

Setiap individu akan berusaha untuk memenuhi lima kebutuhan tersebut mulai dari level yang paling rendah, dan jika kebutuhan paling rendah sudah terpenuhi maka seseorang akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat di atasnya. Individu yang telah memenuhi suatu level kebutuhan maka dia tidak akan termotivasi untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan kebutuhan level tersebut. Teori motivasi Maslow menyatakan bahwa masing-masing level dalam hierarki kebutuhan harus dipenuhi sebelum kebutuhan selanjutnya diaktivasi dan ketika kebutuhan secara substansial telah terpenuhi maka tidak lagi menjadi motivasi perilaku.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Ahmad Sudiro, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), 30.

<sup>6</sup> Ahmad Sudiro, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), 30.

## b. Teori *Higiene* (Herzberg)

Beragam faktor yang menjadi alasan manusia berusaha melakukan sesuatu untuk memenuhi kepuasan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya menjadi dasar dari teori *Higiene*. *Higiene* merupakan suatu istilah yang mengindikasikan pada faktor yang membuat para pekerja di dalam suatu organisasi menjadi senang atau puas terhadap apa yang dikerjakan. Faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik merupakan dua hal yang membuat seseorang bersemangat atau termotivasi melakukan suatu pekerjaan tertentu. Faktor intrinsik menjadi dasar seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, sedangkan faktor ekstrinsik menjadi dasar seseorang merasa tidak puas atas pekerjaannya.<sup>7</sup> Setiap individu mempunyai faktor tertentu yang menjadikan dia puas terhadap suatu pekerjaan dimana faktor tersebut sangat mungkin berbeda dengan individu yang lain. Prestasi kerja, kemajuan kerja, pengakuan atau penghargaan, dan tanggung jawab seseorang terhadap suatu pekerjaan sangat berkaitan dengan kepuasan kerja yang dirasakan seseorang.<sup>8</sup> Seseorang merasa puas dengan pekerjaannya apabila dia merasa berprestasi, merasa diakui dan dihargai. .

Setiap individu mempunyai persepsi bahwa bekerja/berkarya tidak hanya sebatas mencari nafkah untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, namun juga sebagai sarana atau media untuk memperoleh kepuasan terhadap berbagai kepentingan dan kebutuhannya. Dalam hal ini kategorisasi terhadap kebutuhan tidak dipersoalkan; yang dipersoalkan adalah kebutuhan tersebut mempunyai makna penting atau tidak dalam diri orang tersebut. Hal inilah yang sebenarnya diungkap melalui Teori *Higiene* dengan menyatakan bahwa setiap orang mempunyai keinginan untuk melakukan suatu aktivitas tertentu dimana aktivitas tersebut sangat penting bagi diri sendiri dan organisasi yang telah membawanya pada suatu keberhasilan.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2012), 165.

<sup>8</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2012), 164.

<sup>9</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2012), 165.

### c. Teori *ERG* (*Existence, Relatedness, and Growth*)

#### Alderfer

Teori *ERG* lebih mendekati dengan realita kehidupan manusia yang sebenarnya dimana setiap manusia berusaha untuk memenuhi semua kebutuhannya secara bersamaan, meskipun karena suatu sebab tertentu menjadikannya memilih untuk mendahulukan satu kebutuhan terhadap kebutuhan yang lain atau memilih memenuhi berbagai kebutuhan tersebut pada saat yang berbeda-beda.<sup>10</sup> Hal ini menjadi perbedaan yang mendasar dibandingkan dengan Teori Maslow yang menyatakan bahwa manusia akan berusaha memenuhi kebutuhannya yang paling rendah kemudian berusaha memenuhi kebutuhan di atasnya apabila kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Teori *ERG* juga menyederhanakan hierarki kebutuhan Maslow kedalam tiga level kebutuhan manusia. Tiga level kebutuhan tersebut adalah:<sup>11</sup> 1) kebutuhan terhadap keberadaan yaitu semua kebutuhan yang berhubungan dengan eksistensi manusia, yang dalam hierarki kebutuhan disebut kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman, 2) kebutuhan ketergantungan dimana setiap manusia membutuhkan hubungan sesama, dan 3) kebutuhan pertumbuhan yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan potensi yang dimiliki setiap individu untuk terus tumbuh dan berkembang sebagai bentuk aktualisasi diri.

### c. Teori Tiga Kebutuhan (Teori McClelland)

Teori tiga kebutuhan disebut juga teori motif berprestasi. Teori ini mengelompokkan motivasi ke dalam tiga kelompok yaitu: 1) motivasi berprestasi yang menyatakan bahwa motivasi menjadi penyebab seseorang berusaha keras untuk mencapai suatu prestasi tertentu dalam pekerjaannya. 2) motivasi kekuasaan yang menyatakan bahwa motivasi telah mendorong seseorang untuk meraih kekuasaan serta pengaruh secara efektif dan memberikan manfaat bagi diri dan organisasinya, 3) motivasi afiliasi yang menyatakan bahwa motivasi telah mendorong seseorang untuk menjalin hubungan dengan orang lain melalui interaksi sosial dalam rangka memenuhi

---

<sup>10</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2012), 167.

<sup>11</sup> Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi Dan Pengukurannya; Analisis Di Bidang Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 43.

kebutuhannya. Menurut teori tiga kebutuhan atau teori motif berprestasi ini menjelaskan bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi sebaik mungkin dalam mencapai tujuan; dan hal inilah yang mendorong individu untuk melakukan suatu tindakan atau aktivitas tertentu.<sup>12</sup> Di sini jelas terlihat bahwa motivasi dan prestasi memegang peranan penting bagi seseorang untuk mencapai tujuan.

#### d. Teori Harapan

Setiap individu selalu mengharapkan keberhasilan atas apa yang dikerjakan; dan setiap keberhasilan akan mendatangkan suatu imbalan. Semakin tinggi harapan seseorang, maka seseorang akan semakin tertarik untuk mewujudkannya. Semakin tinggi imbalan yang akan diterima seseorang juga akan membuat seseorang semakin tertarik untuk mewujudkannya. Teori harapan menjelaskan bahwa motivasi merupakan hubungan saling terkait dari tiga hal berikut:<sup>13</sup> 1) besar-kecilnya keinginan seseorang memperoleh imbalan, 2) besar-kecilnya harapan untuk berhasil, dan 3) keyakinan bahwa prestasi akan menghasilkan. Seseorang akan semakin kuat dalam melakukan suatu pekerjaan apabila orang tersebut mempunyai harapan yang kuat.

### 3. Macam-macam Motivasi

Pengelompokan macam-macam motivasi menurut para ahli diantaranya adalah penelompokan motivasi menurut Dimiyati dan Mudjiono yang menggolongkan motivasi sebagai berikut:<sup>14</sup>

- a. Ditinjau dari jenisnya maka motivasi dibedakan menjadi dua yaitu motivasi primer dan motivasi sekunder. Motif- motif dasar secara biologis dan jasmani adalah motivasi primer. Sedangkan motivasi yang diperoleh dari pengalaman dan proses belajar merupakan motivasi sekunder.
- b. Ditinjau dari sifatnya maka motivasi dibedakan menjadi dua yaitu motivasi yang berasal dari dalam diri individu dan motivasi yang berasal dari luar individu.

---

<sup>12</sup> Mohamad Surya, *Psikologi Guru: Konsep Dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2014), 57.

<sup>13</sup> Martini Jamaris, *Orientasi Dalam Psikologi Pendidikan* (Bogor: Galia Indonesia, 2013), 176

<sup>14</sup> Dimiyati Dan Mudjiono, *Belajar Dan Pembelajaran* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 86

Sebagaimana uraian di atas, Djamarah juga membedakan motivasi menjadi dua yaitu motivasi dari dalam individu dan motivasi dari luar individu yang disebut sebagai motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.<sup>15</sup> Setiap individu sudah mempunyai kesadaran tentang tujuan yang akan dicapai sehingga individu tersebut terdorong untuk melakukan sesuatu tanpa membutuhkan dorongan dari luar. Dorongan semacam ini merupakan motivasi intrinsik.

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat berupa motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi ekstrinsik baik motivasi positif maupun negatif sama-sama dapat mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang. Motivasi ekstrinsik akan muncul ketika ada rangsangan dari luar yang mempengaruhi individu untuk melakukan sesuatu. Rangsangan dari luar ini ada yang positif dan ada yang negatif yang keduanya mampu mempengaruhi seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.

#### 4. Unsur-unsur Motivasi

Unsur-unsur motivasi menurut Dimiyati dan Mudjiono adalah: tujuan, dorongan, dan kebutuhan.<sup>16</sup>

- a. Tujuan; seseorang akan mempunyai perilaku sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Hal ini terjadi apabila individu merasa ada ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki dan apa yang diharapkan. Kebutuhan pada setiap individu berbeda-beda yang pada dasarnya adalah: kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan berprestasi.
- b. Dorongan; pada dasarnya setiap individu mempunyai dorongan untuk melakukan sesuatu dalam rangka memenuhi kebutuhannya. Jika suatu kebutuhan telah terpenuhi, maka seseorang tidak lagi mempunyai dorongan untuk melakukan lagi hal tersebut.
- c. Kebutuhan; kebutuhan seseorang terhadap sesuatu muncul akibat adanya ketidak seimbangan antara kekuatan yang dimiliki dengan apa yang diharapkan. Kebutuhan akan melahirkan dorongan untuk melakukan sesuatu dengan tujuan memenuhi kebutuhan tersebut.

---

<sup>15</sup> Syaiful Bahri Djamarah, *Psikologi Belajar* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), 49

<sup>16</sup> Dimiyati Dan Mudjiono., *Belajar Dan Pembelajaran* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 80.

Unsur-unsur motivasi juga dijelaskan oleh Hamalik yang menyebutkan bahwa motivasi terdiri dari dua unsur yaitu:<sup>17</sup>

- a. *Inner component* atau unsur dalam yang tidak lain adalah kebutuhan yang harus dipenuhi.
- b. *outer component* atau unsur luar yang sesungguhnya merupakan kebutuhan yang akan dipenuhi sehingga mengarahkan seseorang untuk melakukan tindakan pemenuhannya.

## 5. Fungsi Motivasi

Motivasi yang ada dalam diri setiap individu mempunyai fungsi-fungsi tertentu. Sebagaimana penjelasan Sardiman bahwa motivasi mempunyai tiga fungsi yaitu: 1) sebagai pendorong, 2) sebagai penentu arah, dan 3) sebagai penyeleksi.<sup>18</sup> Motivasi mempunyai fungsi sebagai pendorong karena motivasi merupakan mesin penggerak bagi seseorang untuk melakukan sesuatu demi tujuan yang ingin dicapai. Motivasi sebagai penentu arah karena motivasi menuntun seseorang untuk melakukan sesuatu demi tujuan yang ingin dicapai. Kemudian motivasi sebagai penyeleksi karena motivasi akan memilih melakukan sesuatu yang mengantarkan pada tujuan dan akan meninggalkan sesuatu yang tidak berkontribusi terhadap pencapaian tujuan.

## 6. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Di dalam melakukan pekerjaan atau aktivitas lainnya, motivasi pada diri seseorang sangat mungkin berubah-ubah. Ada kalanya seseorang menunjukkan motivasi yang tinggi namun pada saat lainnya seseorang itu menunjukkan seolah tanpa motivasi. Faktor individu dan faktor organisasi merupakan dua faktor dalam motivasi. Faktor individu dan faktor organisasi yang mempengaruhi motivasi menurut Gomes adalah:<sup>19</sup>

- a. Sikap, kemampuan, kebutuhan, dan tujuan adalah faktor individu yang berpengaruh terhadap motivasi seseorang.
- b. Pekerjaan, keamanan pekerjaan, gaji dan hal-hal lain berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri adalah faktor organisasi yang berpengaruh terhadap motivasi seseorang.

---

<sup>17</sup> Omar Hamalik, *Kurikulum Dan Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 07.

<sup>18</sup> Sardiman, *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), 85.

<sup>19</sup> Gomes F. C, *Manajemen Sumber Daya Manusia* ( Yogyakarta: Andi, 2003), 134.

## 7. Motivasi Kerja Guru

Untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditargetkan, seorang guru harus secara sungguh-sungguh atau bersemangat dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Kurangnya semangat guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya akan mengakibatkan kurang berhasilnya mencapai tujuan pendidikan. Guru yang kurang bersemangat dalam bekerja menunjukkan bahwa guru tersebut kurang termotivasi dalam bekerja. Sebaliknya seorang guru yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan penuh semangat. Motivasi yang menyebabkan seseorang melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab inilah yang disebut dengan motivasi kerja. Kinerja seorang guru sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja guru tersebut; meskipun motivasi kerja bukan satu-satunya penentu keberhasilan atau kinerja seseorang.<sup>20</sup> Pencapaian prestasi kerja dan berbagai kegiatan yang dilakukan seseorang menggambarkan bagaimana motivasi kerja orang tersebut.

Hamzah B. Uno menjelaskan bahwa suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar tindakannya terarah kepada usaha-usaha yang kongkrit untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan disebut motivasi kerja.<sup>21</sup> Motivasi kerja dapat bersumber dari individu itu sendiri dan dapat pula bersumber dari luar individu tersebut. Kedua motivasi itu dikenal dengan istilah motivasi *intrinsik* motivasi *ekstrinsik*. Motivasi intrinsik dapat berupa pemenuhan kebutuhan/keuangan, kebanggaan, serta minat dan kecintaan atas pekerjaan tertentu. Motivasi ekstrinsik dapat berupa diperolehnya manfaat yang lebih besar atas suatu pekerjaan tertentu.

Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik kedua-duanya dapat berupa motivasi positif dan juga dapat berupa motivasi negatif.<sup>22</sup> Seorang guru yang merasa berhasil dengan sangat atas sebuah pekerjaan tertentu menjadi terdorong untuk bekerja lebih keras lagi untuk sebuah keberhasilan yang lebih besar. Motivasi semacam ini tampak jelas sebagai motivasi yang positif. Sedangkan contoh motivasi negatif adalah ketika seorang guru

---

<sup>20</sup> Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi Dan Pengukurannya; Analisis Di Bidang Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 71.

<sup>21</sup> Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi Dan Pengukurannya; Analisis Di Bidang Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 72.

<sup>22</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2012), 139.

yang kurang berhasil melaksanakan tugas tertentu dan memperoleh teguran dari kepala sekolah/madrasah atas kekurang berhasilannya. Teguran ini bagi guru tersebut akan menjadi motivasi yang negatif.

## B. Kinerja Guru

### 1. Pengertian Kinerja Guru

Sekolah/Madrasah mempunyai tanggungjawab memberikan pelayanan pendidikan yang bermutu bagi peserta didik. Untuk itu sekolah/madrasah terus berupaya meningkatkan mutu pelayanannya melalui peningkatan kinerja sekolah/madrasah. Untuk mewujudkan hal tersebut maka kinerja seluruh warga sekolah perlu ditingkatkan melalui berbagai cara. Guru sebagai aktor utama di dalam proses pendidikan di sekolah sudah barang tentu harus mempunyai kinerja yang prima. Salah satu upaya meningkatkan kinerja guru adalah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga para guru dan karyawan menunjukkan semangat dan tanggungjawab dalam bekerja.

Kinerja yang tinggi juga dapat dicapai ketika seseorang melakukan tugas dan kewajibannya dengan penuh tanggungjawab dan penuh kesadaran bahwa semua yang dilakukan akan mendapatkan balasan dari Allah SWT. Dalam Al Qur'an surat Al Taubah ayat 105 Allah berfirman sebagai berikut:<sup>23</sup>

“وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ”

Artinya :”Dan katakanlah, Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamukerjakan.” (QS Al Taubat : 105)

Kinerja atau pencapaian kerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris *work performance* yang mengandung tiga makna yaitu: 1) prestasi, 2) pertunjukan, dan 3) pelaksanaan. Dalam Bahasa Indonesia, kinerja merupakan sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan melaksanakan

---

<sup>23</sup> Al Quran al-Taubat 105, *Al Quran dan Terjemahnya* (Semarang: Thoha Putra, 2002), 203

kerja.<sup>24</sup> Menurut Supardi kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan standardisasi atau ukuran dan waktu yang telah ditetapkan sesuai dengan jenis pekerjaan dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.<sup>25</sup> Pengertian tersebut mengisyaratkan bahwa dalam mencapai sebuah tujuan haruslah dilaksanakan dengan cara-cara yang tepat, sesuai dengan etika dan aturan yang berlaku.

Sedangkan Prawirosentono dan Primasari menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam sebuah organisasi yang dikerjakan sesuai wewenang dan tanggungjawabnya demi mencapai tujuan organisasi. Hasil kerja tersebut harus dicapai dengan cara yang legal yaitu sesuai dengan aturan hukum, moral, dan etika.<sup>26</sup> Kinerja seseorang hanya merujuk pada hasil kerja individu atau kelompok dalam sebuah organisasi kerja dan pekerjaan tersebut haruslah merupakan wewenang dan tanggungjawabnya.

Kinerja Menurut Fathurrohman dan Ruhyani adalah gabungan dari tiga komponen yang sangat berkaitan yaitu keterampilan, upaya yang dilakukan, dan sifat kondisi eksternal.<sup>27</sup> Keterampilan merupakan suatu kemampuan dan kecakapan yang ada dalam diri seseorang dan dibawa ke tempat kerja. Keterampilan setiap orang pasti berbeda-beda, begitu pula dengan pengetahuannya. Demikian pula upaya atau usaha yang dilakukan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan juga berbeda-beda. Sedangkan keadaan eksternal yang kondusif, bekerja sama dan saling mendukung akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja. Kondisi eksternal tersebut diantaranya pemimpin, rekan kerja, suasana kerja serta kebijakan yang dikeluarkan.

Robbins dalam Supardi menjelaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan dasar/*ability* dan motivasi kerja.<sup>28</sup> Hal ini menunjukkan bahwa seorang guru dengan kemampuan tinggi sekalipun akan mempunyai kinerja rendah jika motivasinya rendah. Demikian pula sebaliknya. Jadi

---

24 Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), 570

25 Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014), 47

26 Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, *Kinerja, Motivasi & Etos Kerja Karyawan* (Yogyakarta: BPFE, 2019), 3

27 Faturahman, M dan Ruhyani, H, *Sukses Menjadi Pengawas Ideal* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2015), 148

28 Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014), 48

seorang guru dengan kinerja yang tinggi dapat dipastikan bahwa guru tersebut mempunyai kemampuan yang tinggi dan juga motivasi kerja yang tinggi. Kinerja merupakan perwujudan dari sikap atau perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang maupun suatu organisasi berdasarkan kemampuan yang dimiliki dalam menjalankan tugasnya dengan tujuan untuk mencapai prestasi dalam bekerja.

Profesi guru merupakan profesi yang mensyaratkan keahlian khusus yang dapat diperoleh melalui pendidikan khusus. Guru merupakan pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik. Untuk dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan amanat konstitusi, maka guru secara berkelanjutan harus meningkatkan mutunya baik melalui pendidikan dan pelatihan maupun melalui forum guru semisal MGMP. Meskipun banyak hal yang mempengaruhi kinerja seorang guru, tetapi mutu guru yang baik diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang baik.

Berdasarkan penjelasan para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja guru adalah hasil kerja atau prestasi yang dicapai yang mencakup keseluruhan apa yang telah dilakukan dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang guru sesuai dengan aturan, moral, dan etika. Kinerja guru harus senantiasa ditingkatkan sehingga tujuan organisasi/institusi dalam hal ini sekolah/madrasah dapat tercapai. Meningkatkan kinerja guru dapat melalui program pendidikan dan pelatihan peningkatan kompetensi yang akan meningkatkan keterampilan guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.<sup>29</sup>

## 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru seringkali dikaitkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh guru tersebut. Seorang guru harus memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan mewujudkan tujuan pendidikan nasional.<sup>30</sup> Kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Mangkunegara A.A Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Rosda Karya, 2000), 67.

<sup>30</sup> Undang-undang RI, "14 tahun 2005, Guru dan Dosen," 30 Desember 2005.

<sup>31</sup> Undang-undang RI, "14 tahun 2005, Guru dan Dosen," 30 Desember 2005.

Kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa hal yang dapat dikategorikan sebagai faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal misalnya kompetensi dan motivasi guru. Sedangkan faktor eksternal misalnya adalah kondisi lingkungan sekolah baik kondisi fisik berupa kelengkapan sarana dan prasarana maupun kondisi psikis misalnya suasana kekeluargaan dilingkungan sekolah/madrasah.

Menurut Mulyasa kinerja guru sangat dipengaruhi oleh sepuluh faktor internal maupun eksternal.<sup>32</sup> Sepuluh faktor tersebut: a) motivasi kerja, b) tanggungjawab, c) minat, d) penghargaan, e) peluang berkembang, f) perhatian sekolah, g) hubungan sesama guru, h) MGMP dan KKG, i) kelompok terbimbing, dan j) perpustakaan.

Supardi menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi sangat berpengaruh terhadap karakteristik individu; selanjutnya karakteristik individu sangat berpengaruh kepada kinerja guru.<sup>33</sup> Karakteristik pekerjaan meliputi penilaian pekerjaan, umpan balik prestasi, desain pekerjaan, dan jadwal kerja. Karakteristik organisasi meliputi imbalan, penetapan tujuan, seleksi, latihan dan pengembangan, kepemimpinan, dan struktur organisasi. Karakteristik individu meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan dan nilai, dan sikap.

Barnawi dan Arifin menjelaskan bahwa faktor internal dan faktor eksternal mempengaruhi kinerja guru. Motivasi, pengalaman lapangan, kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, dan latar belakang keluarga merupakan faktor-faktor internal. Sedangkan kepemimpinan, sarana dan prasarana, gaji, dan lingkungan kerja fisik merupakan dan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru.<sup>34</sup> Dalam hal ini faktor eksternal lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja guru dari pada faktor internal sehingga faktor eksternal harus memperoleh perhatian yang serius.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 227.

<sup>33</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014), 50.

<sup>34</sup> Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 43.

<sup>35</sup> Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 45.

### 3. Aspek-aspek Kinerja Guru

Aspek-aspek kinerja guru mengacu pada tugas utama guru yang meliputi merencanakan, melaksanakan, dan menilai hasil pembelajaran. Hal ini sesuai dengan pasal 52 Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2017 tentang guru yang menyebutkan bahwa beban kerja guru mencakup kegiatan pokok sebagai berikut:<sup>36</sup> a) merencanakan pembelajaran atau pembimbingan; b) melaksanakan pembelajaran atau pembimbingan; c) menilai hasil pembelajaran atau pembimbingan; d) membimbing dan melatih peserta didik; e) melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru. Tugas tambahan seorang guru misalnya menjadi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala perpustakaan dan lain-lain.

Kegiatan guru yang meliputi merencanakan, melaksanakan, menilai dan mengevaluasi pembelajaran dijelaskan lebih rinci dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 22 tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah. Peraturan Menteri tersebut menjelaskan standar proses pembelajaran yang dimulai dari perencanaan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, penilaian proses dan hasil belajar, serta pengawasan proses pembelajaran.

Perencanaan pembelajaran dijelaskan pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 22 tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah bab 3 yang menyatakan bahwa perencanaan pembelajaran dirancang dalam bentuk Silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang mengacu pada Standar Isi. Perencanaan pembelajaran meliputi penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran dan penyiapan media dan sumber belajar, perangkat penilaian pembelajaran, dan skenario pembelajaran. Penyusunan silabus dan RPP disesuaikan dengan pendekatan pembelajaran yang digunakan.<sup>37</sup>

Pelaksanaan pembelajaran dijelaskan pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 22 tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah bab 4 yang menyebutkan bahwa Pelaksanaan Pembelajaran merupakan

---

<sup>36</sup> Peraturan Pemerintah RI, "19 tahun 2017, Guru," (30 Mei 2017)

<sup>37</sup> Permendikbud RI, "22 tahun 2016, Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah," (6 Juni 2016).

implementasi dari RPP, meliputi kegiatan pendahuluan, kegiatan inti, dan kegiatan penutup.<sup>38</sup>

Dalam kegiatan pendahuluan, guru wajib: a) menyiapkan peserta didik secara psikis dan fisik untuk mengikuti proses pembelajaran; b) memberi motivasi belajar peserta didik secara kontekstual sesuai manfaat dan aplikasi materi ajar dalam kehidupan sehari-hari, dengan memberikan contoh dan perbandingan lokal, nasional dan internasional, serta disesuaikan dengan karakteristik dan jenjang peserta didik; c) mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengaitkan pengetahuan sebelumnya dengan materi yang akan dipelajari; d) menjelaskan tujuan pembelajaran atau kompetensi dasar yang akan dicapai; dan e) menyampaikan cakupan materi dan penjelasan uraian kegiatan sesuai silabus.

Dalam kegiatan inti guru menggunakan model pembelajaran, metode pembelajaran, media pembelajaran, dan sumber belajar yang disesuaikan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran. Pemilihan pendekatan tematik dan /atau tematik terpadu dan/atau saintifik dan/atau inkuiri dan penyingkapan (*discovery*) dan/atau pembelajaran yang menghasilkan karya berbasis pemecahan masalah (*project based learning*) disesuaikan dengan karakteristik kompetensi dan jenjang pendidikan.

Dalam kegiatan penutup, guru bersama peserta didik baik secara individual maupun kelompok melakukan refleksi untuk mengevaluasi proses pembelajaran sebagai berikut: a) seluruh rangkaian aktivitas pembelajaran dan hasil-hasil yang diperoleh untuk selanjutnya secara bersama menemukan manfaat langsung maupun tidak langsung dari hasil pembelajaran yang telah berlangsung; b) memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran; c) melakukan kegiatan tindak lanjut dalam bentuk pemberian tugas, baik tugas individual maupun kelompok; dan d). menginformasikan rencana kegiatan pembelajaran untuk pertemuan berikutnya.

Sedangkan kegiatan menilai proses dan hasil pembelajaran dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 22 tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah bab v yang menjelaskan bahwa penilaian proses pembelajaran menggunakan pendekatan penilaian otentik

---

<sup>38</sup> Permendikbud RI, “22 tahun 2016, Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah,” (6 Juni 2016).

(authentic assesment) yang menilai kesiapan peserta didik, proses, dan hasil belajar secara utuh. Keterpaduan penilaian ketiga komponen tersebut akan menggambarkan kapasitas, gaya, dan perolehan belajar peserta didik yang mampu menghasilkan dampak instruksional (*instructional effect*) pada aspek pengetahuan dan dampak pengiring (*nurturant effect*) pada aspek sikap.<sup>39</sup>

Hasil penilaian otentik digunakan guru untuk merencanakan program perbaikan (remedial) pembelajaran, pengayaan (enrichment), atau pelayanan konseling. Selain itu, hasil penilaian otentik digunakan sebagai bahan untuk memperbaiki proses pembelajaran sesuai dengan Standar Penilaian Pendidikan. Evaluasi proses pembelajaran dilakukan saat proses pembelajaran dengan menggunakan alat: lembar pengamatan, angket sebaya, rekaman, catatan anekdot, dan refleksi. Evaluasi hasil pembelajaran dilakukan saat proses pembelajaran dan di akhir satuan pelajaran dengan menggunakan metode dan alat: tes lisan/perbuatan, dan tes tulis. Hasil evaluasi akhir diperoleh dari gabungan evaluasi proses dan evaluasi hasil pembelajaran.

#### 4. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru dilakukan oleh sekolah/madrasah melalui tim penilai yang telah ditetapkan oleh sekolah/madrasah. Pada praktiknya penilaian kinerja guru dilakukan dalam masa satu tahun pelajaran. Penilaian kinerja guru diperlukan sebagai upaya mewujudkan dan meningkatkan kinerja guru yang baik. Pada dasarnya penilaian kinerja guru adalah proses membandingkan kinerja ideal terhadap kinerja aktual pada periode tertentu sehingga diketahui tingkat keberhasilannya. Merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi dan menilai hasil pembelajaran termasuk didalamnya menganalisa hasil penilaian dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian menjadi acuan dalam melakukan penilaian kinerja.<sup>40</sup>

Selain tugas utama di atas, seorang guru ada yang memperoleh tugas tambahan tertentu yang relevan dan mendukung berlangsungnya pendidikan disekolah/madrasah. Diantara tugas tambahan adalah Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Wali Kelas, Kepala Laboratorium, Kepala Perpustakaan, Pembina

---

<sup>39</sup> Permendikbud RI, “22 tahun 2016, Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah,” (6 Juni 2016).

<sup>40</sup> Kemendikbud RI, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru* (Jakarta:Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, 2012), 8.

Kegiatan Ekstrakurikuler dan lain-lain. Penilaian kinerja guru dilakukan bukan hanya terhadap tugas utamanya saja melainkan juga terhadap tugas tambahan yang dipercayakan kepadanya.<sup>41</sup>

Dalam melaksanakan penilaian kinerja guru pada tugas utama guru yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dan penilaian pembelajaran yang di dalamnya termasuk membuat analisis hasil penilaian, dan menindaklanjuti hasil penilaian, perlu dijabarkan kedalam indikator-indikator kinerja yang dapat diamati dan diukur. Secara rinci dimensi tugas utama ini kemudian diturunkan menjadi beberapa indikator kinerja yang dapat diukur sebagai bentuk hasil kerja guru dalam melaksanakan tugas utamanya tersebut.<sup>42</sup> Dari uraian tersebut dapat dipahami bahwa penilaian kinerja guru difokuskan pada tiga aspek yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian hasil pembelajaran.

Tiga aspek tersebut yang mencerminkan dari pelaksanaan tugas utama guru dan selanjutnya diurai menjadi 14 indikator kinerja yang dapat diukur. Secara rinci 14 indikator penilaian kinerja guru adalah sebagai berikut:

#### **a. Aspek Perencanaan Pembelajaran**

Indikator penilaian kinerja guru pada aspek ini meliputi:

- 1) guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dengan memperhatikan karakteristik peserta didik; 2) guru menyusun bahan ajar secara runtut, logis, kontekstual, dan mutakhir; 3) guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif; 4) guru memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran.<sup>43</sup>

#### **b. Aspek Proses Pembelajaran**

Indikator penilaian kinerja guru pada aspek ini meliputi:

- 1) guru memulai pembelajaran dengan efektif; 2) guru menguasai materi pelajaran; 3) guru menerapkan pendekatan/strategi pembelajaran yang efektif; 4) guru memanfaatkan media/sumber belajar selama proses pembelajaran; 5) guru memicu dan/atau memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran; 6) guru menggunakan bahasa yang

---

<sup>41</sup> Kemendikbud RI, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru* (Jakarta:Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, 2012), 11.

<sup>42</sup> Kemendikbud RI, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru* (Jakarta:Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, 2012), 8

<sup>43</sup> Kemendikbud RI, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru* (Jakarta:Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, 2012), 9

tepat dan benar dalam pembelajaran; 7) guru mengakhiri pembelajaran dengan efektif;<sup>44</sup>

### c. Aspek Penilaian Pembelajaran

Indikator penilaian kinerja guru pada aspek ini meliputi:

1) guru merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik; 2) guru menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau keajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sebagaimana tertulis dalam RPP; 3) guru memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya.<sup>45</sup>

## 5. Upaya Peningkatan Kinerja Guru di Sekolah/Madrasah

Sekolah/madrasah harus memperhatikan secara serius mutu pendidikan yang dilaksanakan serta senantiasa berusaha meningkatkannya. Otonomi sekolah yang merupakan implementasi otonomi di bidang pendidikan telah menghasilkan paradigma baru dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah/madrasah dimana sekolah/madrasah mempunyai keleluasaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya dan sumber dana sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih sigap dengan kebutuhan sekolah setempat.<sup>46</sup>

Kinerja guru adalah salah satu faktor yang menentukan mutu pendidikan di sekolah/madrasah. Dengan demikian sekolah dengan keleluasaannya mengelola sumber daya pendidikan harus terus berupaya sungguh-sungguh dalam meningkatkan kinerja guru. Peningkatan kinerja guru dapat diupayakan melalui:

### a. Pelatihan

Ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang pesat menjadikan sekolah/madrasah harus melakukan penyesuaian dalam memberikan pelayanan pendidikan termasuk dalam proses pembelajaran dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut. Hal ini menuntut guru untuk mampu memanfaatkan teknologi modern dalam proses pembelajaran.

---

<sup>44</sup> Kemendikbud RI, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru* (Jakarta: Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, 2012), 10

<sup>45</sup> Kemendikbud RI, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru* (Jakarta: Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, 2012), 10.

<sup>46</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah, Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), 123.

Ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang sangat cepat seringkali membuat guru ketinggalan sehingga tidak mampu memanfaatkan teknologi modern dalam proses pembelajarannya. Dalam konteks ini guru membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya sehingga pada akhirnya guru mampu meningkatkan kinerjanya. Salah satu upaya peningkatan kinerja guru adalah dengan memberikan pelatihan.

Program pelatihan harus dirancang sesuai dengan kebutuhan para guru yang artinya materi pelatihan harus terkait dengan kemampuan dan keterampilan guru yang masih rendah. sehingga program pelatihan harus mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan guru sehingga memudahkan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu. Pelatihan yang demikian ini sangat tepat untuk guru yang potensinya tinggi tetapi pengetahuan dan keterampilannya masih kurang.<sup>47</sup>

#### **b. Motivasi Kerja**

Motivasi kerja guru sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja guru. Fenomena pegawai bermutu tetapi mempunyai kinerja yang rendah sering dijumpai di sejumlah organisasi tidak terkecuali sekolah/madrasah. Banyak guru di sekolah/madrasah yang kinerjanya rendah bukan karena tidak mampu namun karena tidak mau, dalam hal ini tentu disebabkan oleh motivasi kerja yang rendah. Penanganan yang tepat adalah dengan memberikan motivasi kinerja. Pemberian motivasi kerja dapat dilakukan melalui penetapan dan penerapan standar kerja, pemeriksaan kinerja dan pemberian tindak lanjut secara langsung.<sup>48</sup>

#### **c. Supervisi Kepala Sekolah**

Salah satu tujuan supervisi akademik terhadap guru adalah meningkatkan mutu proses dan mutu hasil pembelajaran. Melalui supervisi dapat diketahui kekurangan dan kelebihan guru dalam proses pembelajaran. Kekurangan-kekurangan guru dalam proses pembelajaran selanjutnya didiskusikan bersama untuk ditemukan solusinya sehingga pelaksanaan pembelajaran

---

<sup>47</sup> Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 81.

<sup>48</sup> Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 49.

yang akan datang menjadi lebih baik dan tentu kinerja guru juga lebih baik.<sup>49</sup>

## C. Supervisi Klinis

### 1. Definisi Supervisi

Kata supervisi secara etimologi berasal dari kata *super* yang berarti atas dan *vission* yang berarti penglihatan. Sehingga supervisi dapat diartikan sebagai penglihatan atau pengawasan dari atasan kepada bawahan. Pengertian ini mengandung makna bahwa posisi yang melihat/pengawas lebih tinggi dari yang dilihat. Meskipun demikian makna supervisi berbeda dengan inspeksi atasan terhadap bawahan yang menekankan pada kepatuhan terhadap regulasi dan berkesan mencari kesalahan guru.

Supervisi tidak lagi digunakan sebagai cara untuk mencari kesalahan guru melainkan sebagai cara untuk membantu dan memfasilitasi guru dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilannya mengelola pembelajaran. Hal ini selaras dengan pengertian supervisi yang dikemukakan Glikman dalam Mulyadi dan Ava Swastika F. bahwa supervisi adalah serangkaian proses atau kegiatan membantu guru meningkatkan kemampuannya dalam mengelola pembelajaran demi tercapainya tujuan pembelajaran.<sup>50</sup> Pendapat ini menitikberatkan pada upaya pengembangan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran di kelas sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai sesuai perencanaan.

Adam dan Dickey menyatakan bahwa supervisi sebagai suatu pelayanan khususnya berkaitan dengan proses pembelajaran dan perbaikannya serta semua faktor-faktor yang berhubungan dengan proses pembelajaran. *“Supervition is a services particulary concerred with instruction and it’s improvement. It is directly concerred with teaching and learning and with the factors included in and related to these process-teacher. Pupil, curriculum, materials of instruction. Siciophysical environment of the situation”*<sup>51</sup>

Rumusan supervisi oleh Adam & Dickey di atas menjelaskana bahwa supervisi merupakan bentuk pelayanan supervisor kepada orang yang disupervisi. Seorang *supervisor* harus melayani

<sup>49</sup> Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014), 37.

<sup>50</sup> Mulyadi dan Ava Swastika Fhriana, *Supervisi Akademik, Konsep, teori, model perencanaan dan aplikasinya* (Malang: Madani, 2018), 3.

<sup>51</sup> Adam, H.F. and Dickey F.G, *Basic Principles of Supervision* (New York : American Book Company, 1959), 2.

kebutuhan dari yang disupervisi, yang dimaksud pelayan disini adalah pendamping yang selalu memberikan arahan dan masukan agar menjadi yang lebih baik. Dalam pendidikan seorang *supervisor* atau pengawas bukan hanya membina namun juga melayani atau mendampingi yang disupervisi baik kepala sekolah, guru, atau siswa dalam proses usaha mencapai tujuan pendidikan

Sedangkan Boardman dalam Sahertian menjelaskan bahwa supervisi adalah suatu usaha membimbing, menstimulasi, dan mengkoordinasi secara berkelanjutan terhadap perkembangan guru-guru disekolah baik secara individual maupun kolektif agar guru lebih memahami dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pembelajaran.<sup>52</sup> Pandangan ini menunjukkan bahwa proses supervisi harus dapat membimbing, menstimulasi, dan mengkoordinasi guru untuk dapat menstimulasi dan membimbing pertumbuhan peserta didik. Pada prinsipnya pendapat ini juga memandang supervisi sebagai sebuah proses membantu guru dalam menciptakan pembelajaran sehingga setiap murid memperoleh pengalaman belajar yang sesuai dengan tuntutan zaman.

Rumusan supervisi yang lain dinyatakan oleh Kimball Willes yang menyebutkan: “*supervision is assistance in the development of better teaching-learning situation*”.<sup>53</sup> Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa supervisi adalah bantuan dalam mengembangkan proses pembelajaran sehingga menjadi lebih baik. Dalam sebuah proses pembelajaran faktor manusia sangat penting, sehingga diperlukan keterampilan dan kecakapan yang memadai untuk dapat melaksanakan pembelajaran yang baik dan terciptanya situasi belajar yang kondusif.<sup>54</sup> Pendapat ini menitik beratkan pada bantuan kepada guru dalam hal menciptakan suasana belajar yang kondusif sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan baik.

Penjelasan para ahli tentang definisi supervisi di atas dapat dipahami bahwa supervisi merupakan serangkaian kegiatan atau serangkaian proses memberikan bantuan, menstimulasi, melayani, dan mengkoordinasi pengembangan dan pertumbuhan guru dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilannya melaksanakan tugas-tugas sebagai pendidik terutama dalam proses pembelajaran

---

<sup>52</sup> Piet. A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2014), 17.

<sup>53</sup> Wiles Kimball, *Supervision for Better Schools* (New Jersey: Prentice Hall, 1956), 8.

<sup>54</sup> Piet. A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2014), 18.

sehingga tercipta pembelajaran yang efektif dan tujuan pembelajaran dapat tercapai sebagaimana yang ditargetkan.

## 2. Model Supervisi

Supervisi terhadap guru di madrasah/sekolah dilakukan oleh pengawas, kepala madrasah/sekolah, dan dapat pula dilakukan oleh guru yang dipandang mampu dan ditunjuk oleh kepala sekolah untuk melaksanakan supervisi. Dalam pelaksanaannya supervisi dilakukan dengan beragam pilihan model dan atau pendekatan. Umumnya sebelum disupervisi guru terlebih dahulu diberitahu untuk menyiapkan segala sesuatunya sehingga dalam pelaksanaan supervisi berjalan lancar, tidak ada perbedaan pandangan antara guru dan supervisornya.

Pemilihan model dan atau pendekatan dalam pelaksanaan supervisi menjadi kewenangan supervisor tetapi dapat pula disepakati antara guru dan supervisor. Model supervisi adalah suatu pola supervisi dengan langkah-langkah tertentu yang terinci dari awal hingga akhir yang menjadi acuan dalam pelaksanaan supervisi.<sup>55</sup> Model supervisi yang berkembang adalah sebagai berikut:

### a. Model Konvensional

Merupakan model supervisi yang berkembang pada suasana kekuasaan otoriter dan feodal sehingga sikap pemimpin adalah otokrat dan korektif. Supervisi konvensional merupakan supervisi yang korektif dimana supervisor mengadakan inspeksi yang tujuan utamanya mencari dan menemukan kesalahan. Supervisi semacam ini menjadikan guru bersikap masa bodoh atau acuh tak acuh dan bahkan menantang.<sup>56</sup>

Praktik mencari kesalahan dalam proses supervisi masih dapat kita jumpai hingga saat ini. Menunjukkan kesalahan dalam proses pembelajaran bukan tidak boleh, melainkan harus dicari cara yang baik dalam mengkomunikasikannya sehingga guru secara sadar menyadari kesalahan yang dilakukan dan secara sadar pula berusaha untuk memperbaikinya.

### b. Model Ilmiah

Model ilmiah berusaha mengumpulkan data secara rinci dengan instrumen tertentu yang berisi aspek-aspek ideal yang

---

<sup>55</sup> Luk-luk Nur Mifidah, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta:Kalimedia, 2017), 29.

<sup>56</sup> Mulyadi dan Ava Swastika Fahriana, *Supervisi Akademik, Konsep, teori, model perencanaan dan aplikasinya* (Malang: Madani, 2018), 45

harus dilakukan guru. Melalui instrumen tersebut dapat diketahui dimana letak kekurangan dan kelebihan seorang guru.

Model ilmiah merupakan model supervisi dengan ciri-ciri sebagai berikut:<sup>57</sup> 1) pelaksanaannya kontinyu dan terencana, 2) menggunakan teknik dan prosedur tertentu yang sistematis, 3) data dikumpulkan dengan instrumen tertentu, dan 4) data yang dihasilkan dari kondisi riil sehingga data bersifat objektif.

### c. Model Klinis

Merupakan model supervisi yang memfokuskan tujuannya pada perbaikan mutu pembelajaran. Synder dan Anderson dalam Mulyadi dan Ava Swastika F. menyatakan bahwa supervisi klinis merupakan teknologi dalam perbaikan proses pembelajaran, tingkat pencapaian tujuan, dan menyeimbangkan antara kebutuhan personal dan kebutuhan madrasah/sekolah.<sup>58</sup>

### d. Model Artistik

Merupakan model yang berkembang sebagai respon atas ketidakpuasan pada supervisi model ilmiah. Model ini berusaha mengungkap permasalahan pembelajaran sekaligus aspek psikologi dan sosiologi pelakunya. Gambaran utuh tentang keseluruhan proses pembelajaran tidak dapat dihasilkan dengan penggunaan instrumen-instrumen baku sebagaimana instrumen supervisi pada model ilmiah.

## 3. Definisi Supervisi Klinis

Supervisi klinis merupakan sebuah model dalam pelaksanaan supervisi pembelajarn terhadap guru di sekolah/madrasah yang difokuskan pada upaya membantu guru untuk melakukan perbaikan mutu proses belajar dan mengajar di kelas termasuk penampilan guru di hadapan peserta didik. Dalam menghadapi permasalahan-permasalahan pembelajaran di kelas, seorang guru sangat membutuhkan bantuan dari orang lain. Mulyadi dan Ava Swastika F. menjelaskan bahwa supervisi klinis adalah sebuah proses bimbingan dengan tujuan membantu dan memfasilitasi pengembangan dan peningkatan profesional guru/calon guru, khususnya dalam performa mengajar berdasarkan observasi dan

---

<sup>57</sup> Piet. A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2014), 36

<sup>58</sup> Mulyadi dan Ava Swastika Fahriana, *Supervisi Akademik, Konsep, teori, model perencanaan dan aplikasinya* (Malang: Madani, 2018), 53

analisis data secara objektif dan teliti sebagai dasar untuk perubahan tingkah laku guru di depan kelas.<sup>59</sup>

Sahertian juga menjelaskan definisi supervisi klinis yang hampir sama dengan yang dikemukakan Mulyadi dan Ava Swastika F. bahwa supervisi klinis merupakan proses memberikan bimbingan kepada para guru untuk memperbaiki penampilan guru di dalam proses pembelajaran melalui observasi dan analisa data secara teliti dan objektif sehingga menghasilkan perubahan tingkah laku mengajar.<sup>60</sup>

Definisi supervisi klinis yang hampir sama dengan definisi di atas, juga dikemukakan oleh Muhtar dan Iskandar yang menyebutkan bahwa supervisi klinis adalah supervisi yang difokuskan pada perbaikan pembelajaran melalui siklus yang sistematis mulai dari tahap perencanaan, pengamatan dan analisis yang intensif terhadap penampilan pembelajaran dengan tujuan untuk memperbaiki proses pembelajaran.<sup>61</sup>

Selanjutnya Menurut Richard Waller sebagaimana dikutip oleh Ngalim Purwanto dalam bukunya yang berjudul *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* menjelaskan bahwa “*Clinical supervision may be defined as supervision focused upon the improvement of instruction by means of systematic cycles of planning, observation, and intensive intellectual analysis of actual teaching performances in the interest of rational modification.*”<sup>62</sup> Supervisi klinis adalah supervisi yang difokuskan pada perbaikan pengajaran dengan melalui siklus yang sistematis dari tahap perencanaan, pengamatan, dan analisis intelektual yang intensif terhadap penampilan mengajar sebenarnya dengan tujuan untuk melakukan modifikasi yang rasional.

Berdasarkan penjelasan para ahli tentang definisi supervisi klinis di atas dapat di pahami bahwa supervisi klinis adalah salah satu model supervisi yang memandang bahwa supervisi sebagai sebuah proses membantu dan membimbing guru dalam pengembangan profesionalnya khususnya dalam penampilan guru di depan kelas melalui observasi dan analisa data yang teliti dan

---

<sup>59</sup> Mulyadi dan Ava Swastika Fahriana, *Supervisi Akademik, Konsep, teori, model perencanaan dan aplikasinya* (Malang: Madani, 2018), 54.

<sup>60</sup> Piet. A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2014), 37.

<sup>61</sup> Muhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: ReferensiGaung Persada Press Group, 2013), 64.

<sup>62</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 90.

objektif sehingga terjadi perubahan perilaku guru dalam mengajar menjadi lebih baik. Sudarsyah menjelaskan bahwa dalam pelaksanaannya supervisi klinis harus dilaksanakan secara sistematis, analitis, dan fokus pada keterperician seperti halnya dilaksanakan dalam proses klinis.<sup>63</sup> Salah satu ciri dari supervisi klinis adalah posesnya dalam memperbaiki penampilan dan mutu pembelajaran di kelas dimulai oleh guru dengan mengungkapkan secara terinci semua kendala, hambatan, dan situasi kelas yang belum dapat dicapai secara ideal. Bukan sebaliknya dimana supervisor memberikan penilaian yang mengkoreksi kekurangan-keurangan guru pada saat proses pembelajaran.

#### 4. Karakteristik Supervisi Klinis

Sebagaimana penjelasan sebelumnya yang menyatakan bahwa orientasi dari pelaksanaan supervisi klinis adalah untuk memperbaiki mutu proses pembelajaran melalui penemuan masalah secara obyektif. Masalah yang ditemukan dalam supervisi klinis bukan untuk menekan bawahan melainkan untuk secara bersama-sama ditemukan pemecahannya. Sesuai dengan orientasinya tersebut supervisi klinis mempunyai karakteristik sebagai berikut:<sup>64</sup> 1) supervisor dengan guru bertemu dan berkomunikasi secara langsung, 2) bertujuan untuk peningkatan profesional guru, 3) fokus pada aspek yang menjadi permasalahan guru, 4) hasil observasi dianalisis bersama oleh supervisor dan guru, dan 5) supervisor dan guru adalah kolega atau teman kerja

Ciri-ciri umum supervisi klinis juga dijelaskan oleh Supardi yang menyebutkan bahwa ciri-ciri umum supervisi klinis adalah sebagai berikut:<sup>65</sup> 1) supervisor dan guru menjalin hubungan yang intensif 2) penilaian terhadap guru bersifat formatif, 3) arah supervisi ditentukan oleh guru, 4) penilaian sesuai dengan kebutuhan guru sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja guru, dan 5) memupuk tumbuhnya rasa kesejahteraan dan kerekanan.

#### 5. Tujuan Supervisi Klinis

Secara umum tujuan supervisi klinis adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan performa guru pada saat proses

---

<sup>63</sup> Asep Sudarsyah, *Supervisi Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2017), 31.

<sup>64</sup> Jerry H. Makawimbang, *Supervisi Klinis, teori dan pengukurannya* (Bandung: Alfabeta, 2013), 36.

<sup>65</sup> Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014), 97.

pembelajaran. Hal ini sesuai dengan perkembangan paradigma supervisi yang tidak lagi memandang guru sebagai bawahan dan kepala sekolah sebagai atasan yang harus menilai dan mengadili penampilan guru di depan kelas. Supervisi harus dimaknai sebagai upaya memberikan bimbingan dan bantuan kepada guru dalam pengembangan profesionalnya terutama dalam hal performa guru di depan kelas. Guru dan supervisor berada dalam hubungan yang bersifat kolegial sehingga guru tidak merasa terbebani oleh pelaksanaan supervisi.

Selain tujuan umum di atas supervisi klinis mempunyai tujuan khusus sebagai berikut: <sup>66</sup> 1) memberikan umpan balik yang objektif bagi guru, 2) mendiagnosis masalah guru dalam pembelajaran dan membantu memecahkan permasalahan tersebut, 3) membantu guru meningkatkan keterampilannya dalam menggunakan strategi-strategi pembelajaran, 4) menjadi dasar penilaian guru untuk kepentingan kemajuan pendidikan, promosi jabatan atau pekerjaan guru, 5) membantu guru dalam pengembangan diri serta mengembangkan sikap positif secara terus-menerus, dan 6) mengutamakan perhatian pada guru.

Dengan rumusan tujuan umum dan tujuan khusus seperti diuraikan di atas maka diharapkan dengan supervisi klinis seorang guru secara kontinu dapat meningkatkan mengajarnya di depan kelas untuk mencapai tujuan pembelajaran. Pada akhirnya peserta didik akan memperoleh pelayanan pendidikan khususnya dalam kegiatan pembelajaran di kelas dengan baik.

## 6. Manfaat Supervisi Klinis

Seorang guru sebelum melaksanakan proses pembelajaran di kelas sudah tentu menyusun perencanaan pembelajaran yang dituangkan dalam bentuk Rencana Pelaksanaan Pembelajaran atau RPP. Dalam RPP tersebut memuat diantaranya tujuan, materi pokok, media, strategi, pendekatan, dan teknik penilaian. Namun pada praktiknya seringkali proses pembelajaran tidak bisa berjalan sepenuhnya sebagaimana yang telah direncanakan.

Masalah-masalah yang menyebabkan proses pembelajaran tidak sepenuhnya sesuai dengan perencanaan dapat diungkap dan ditemukan solusinya melalui supervisi klinis. Respon siswa terhadap tindakan guru seringkali tidak sesuai dengan yang diharapkan. Melalui supervisi klinis, guru, kepala sekolah, peserta

---

<sup>66</sup>Mulyadi dan Ava Swastika Fahriana, *Supervisi Akademik, Konsep, teori, model perencanaan dan aplikasinya* (Malang: Madani, 2018), 57.

didik dan sekolah secara umum memperoleh manfaat sebagai berikut:<sup>67</sup> 1) pelaksanaan program disekolah secara umum dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan karena mutu guru semakin lama semakin baik, 2) lingkungan belajar di sekolah/madrasah menjadi semakin baik yang pada akhirnya mutu sekolah menjadi lebih baik, dan 3) sebagai umpan balik bagi guru untuk melaksanakan perbaikan dimasa yang akan datang.

## 7. Prinsip-prinsip Supervisi Klinis

Secara umum prinsip dalam pelaksanaan supervisi adalah interaktif, demokratis, dan terpusat pada guru. Supervisi klinis yang mempunyai tujuan utama membantu guru dalam mendiagnosa, menganalisa, dan memecahkan permasalahan-permasalahan dalam proses pembelajaran harus dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip supervisi klinis sebagai berikut:<sup>68</sup> 1) guru sebagai inisiator supervisi, 2) hubungan supervisor dan guru bersifat interaktif dalam suasana kesejawatan, 3) adanya keterbukaan sehingga supervisor dan guru bebas menyampaikan apa yang dirasakan, 4) kebutuhan profesional guru menjadi objek kajian, dan 5) memusatkan perhatian pada permasalahan guru yang perlu diperbaiki.

## 8. Perencanaan Supervisi Klinis

Perencanaan program supervisi akademik adalah serangkaian proses penyusunan dokumen perencanaan, pemantauan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.<sup>69</sup> Perencanaan program kegiatan secara matang sangat penting dilakukan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan. Penyusunan program kegiatan sesuai dengan firman Allah dalam Al Qur'an Surat Al Hasyr ayat 18 sebagai berikut:<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Mulyadi dan Ava Swastika Fahriana, *Supervisi Akademik, Konsep, teori, model perencanaan dan aplikasinya* (Malang: Madani, 2018), 58

<sup>68</sup> Mulyadi dan Ava Swastika Fahriana, *Supervisi Akademik, Konsep, teori, model perencanaan dan aplikasinya* (Malang: Madani, 2018), 55.

<sup>69</sup> Lantip Diat Prasajo dan Budiyo, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 99.

<sup>70</sup> Al Quran, al-Hasyr 18, *Al Quran dan Terjemahnya* (Semarang: Thoha Putra, 2002), 548

“يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتِظِرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ  
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ”

Artinya: “wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan. (QS Al Hasyr:18)”

Perencanaan dalam fungsi manajemen pendidikan merupakan bagian yang penting dan menjadi fungsi pertama. Begitu pula dalam kegiatan supervisi, perlu diawali dengan perencanaan yang baik. Kegiatan supervisi adalah kegiatan yang terencana untuk memperbaiki pengajaran menjadi lebih baik. Karena itu perlu perencanaan yang matang agar dapat berjalan sesuai yang diharapkan. Dalam melaksanakan supervisi, merencanakan program supervisi merupakan salah satu tugas kepala sekolah. Perencanaan supervisi akademik disusun dengan tujuan agar dapat memberikan gambaran atau prosedur yang jelas untuk mencapai tujuan supervisi akademik serta mempermudah dalam mengukur membuat etercapaian program. Di samping itu kepala sekolah harus memiliki kompetensi membuat rencana program supervisi akademik agar dapat menyusun perencanaan yang maksimal.

Perencanaan program supervisi akademik meliputi pembuatan program supervisi, sosialisasi kepada guru, pembinaan dan pendampingan sebelum pelaksanaan supervisi, pelaksanaan supervisi, dan langkah-langkah tindak lanjut. Seorang kepala sekolah/madrasah harus memahami bahwa kagiatan ini untuk memperbaiki proses dan hasil belajar yang mengacu pada perubahan tingkah laku dan pola mengajar guru ke arah yang lebih baik. Program supervisi terdiri dari kesatuan dalam kerangka untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan kesadaran dalam menjalankan tugas, peran dan fungsi seorang kepala sekolah sebagai supervisor. Program supervisi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk membantu, memfasilitasi, dan membina guru dalam memperbaiki dan meningkatkan proses dan hasil belajar. Kegiatan ini menggambarkan hal-hal yang akan dilakukan, bagaimana melakukan, fasilitas apa yang diperlukan, kapan waktu pelaksanaan dan untuk mengetahui berhasil tidaknya usaha yang dilakukan.

Manfaat perencanaan program supervisi akademik adalah sebagai berikut:<sup>71</sup> 1) menjadi panduan pelaksanaan kegiatan supervisi, 2) membentuk persamaan persepsi seluruh warga sekolah/madrasah tentang program supervisi akademik, dan 3) menjamin efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya dalam pelaksanaan supervisi.

Perencanaan program supervisi disusun berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut:<sup>72</sup> 1) obyektif, 2) bertanggung jawab, 3) berkelanjutan, 4) sesuai Standar Nasional Pendidikan, dan 5) berdasarkan kebutuhan dan kondisi sekolah/madrasah. Program supervisi akademik disusun secara jelas, rinci, dan sistematis yang memuat jadwal secara rinci dan disampaikan kepada guru.

## 9. Siklus atau Tahapan Pelaksanaan Supervisi Klinis

Langkah-langkah supervisi klinis telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Model supervisi klinis Goldhammer dalam Sudarsyah terdiri dari 5 tahapan yang dirancang untuk melibatkan guru dan supervisor dalam dialog reflektif sebagai berikut:<sup>73</sup> 1) konferensi pra-observasi, 2) pengamatan kelas, 3) analisis data hasil pengamatan kelas, 4) pertemuan supervisi, dan 5) meta analisis.

Sedangkan Olivia dalam Makawimbang menjelaskan bahwa supervisi klinis dilaksanakan dalam tiga aktivitas esensial yaitu:<sup>74</sup> 1) kontak dan komunikasi antara supervisor dengan guru untuk merencanakan observasi klinik, 2) observasi kelas, dan 3) tindak lanjut observasi kelas.

Meskipun para ahli berbeda pendapat tentang tahapan/siklus supervisi klinis namun secara umum tahapan/siklus supervisi klinis terdiri dari tiga tahapan yaitu:<sup>75</sup> 1) tahap pertemuan awal, 2) tahap observasi pembelajaran, dan 3) tahap pertemuan balikan.

---

<sup>71</sup> Kemendikbud RI, *Supervisi Akademik: Modul Kepala Sekolah Pembelajar* (Jakarta: Dirjen GTK, 2016), 10.

<sup>72</sup> Kemendikbud, *Supervisi Akademik: Modul Kepala Sekolah Pembelajar* (Jakarta: Dirjen GTK, 2016), 11.

<sup>73</sup> Asep Sudarsyah, *Supervisi Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2017), 31.

<sup>74</sup> Jerry H. Makawimbang, *Supervisi Klinis, teori dan pengukurannya* (Bandung: Alfabeta, 2013), 38.

<sup>75</sup> Jerry H. Makawimbang, *Supervisi Klinis, teori dan pengukurannya* (Bandung: Alfabeta, 2013), 38.

### a. Tahap Pertemuan Awal

Pertemuan awal merupakan pertemuan antara guru dengan supervisor yang dilaksanakan sebelum observasi pembelajaran. Pada pertemuan awal guru dan supervisor membuat kesepakatan bersama mengenai aspek-aspek dalam pembelajaran yang akan menjadi fokus pengamatan. Aspek-aspek ini berupa permasalahan-permasalahan yang dihadapi dan dirasakan oleh guru yang berkaitan langsung dengan kebutuhan profesional guru. Dengan dirumuskan dan disepakatinya aspek-aspek yang menjadi fokus pengamatan maka pelaksanaan observasi pembelajaran benar-benar menghasilkan data yang objektif dan rinci yang diperlukan guru untuk melakukan perbaikan performa mengajarnya.

Makawimbang menjelaskan hal-hal yang harus dilakukan pada pertemuan awal antara lain sebagai berikut:<sup>76</sup> 1) membuat suasana nyaman dalam pertemuan, 2) merumuskan aspek-aspek yang akan diobservasi, 3) merumuskan indikator perilaku yang dapat diamati, 4) merumuskan langkah-langkah perbaikan pembelajaran, 5) membuat kesepakatan waktu observasi, 7) memperjelas konteks pembelajaran dengan melihat data yang akan direkam.

### b. Tahap Observasi Pembelajaran

Pada tahap observasi pembelajaran guru melakukan proses pembelajaran sebagaimana yang sudah direncanakan dan supervisor mengamati keseluruhan proses pembelajaran dari awal hingga akhir. Supervisor mencatat perilaku guru selama mengajar terutama pada aspek-aspek yang sudah disepakati pada pertemuan awal. Data yang diperoleh supervisor harus objektif dan apa adanya sesuai fakta. Data-data itulah yang akan dianalisis secara cermat dan disampaikan pada guru yang bersangkutan untuk selanjutnya ditentukan bersama langkah-langkah untuk memperbaiki pembelajaran.

Selain mengamati dan mencatat perilaku guru sebagaimana kesepakatan awal, supervisor dapat pula mencatat perilaku siswa dan juga bagaimana interaksi siswa dengan guru.<sup>77</sup> Hal ini perlu dilakukan supaya supervisor memperoleh

---

<sup>76</sup> Jerry H. Makawimbang, *Supervisi Klinis, teori dan pengukurannya* (Bandung: Alfabeta, 2013), 40

<sup>77</sup> Mulyadi dan Ava Swastika Fahriana, *Supervisi Akademik, Konsep, teori, model perencanaan dan aplikasinya* (Malang: Madani, 2018), 61

gambaran menyeluruh mengenai proses pembelajaran yang sedang diobservasi.

### c. Tahap Pertemuan Akhir

Pelaksanaan pertemuan balikan sebaiknya masih pada hari yang sama dengan pelaksanaan observasi pembelajaran. Hal ini bertujuan agar semua kejadian yang teramati selama observasi masih kuat dalam ingatan guru dan supervisor. Pertemuan balikan ini merupakan diskusi umpan balik antara supervisor dan guru dengan suasana akrab, terbuka, bebas dari suasana menilai dan mengadili. Supervisor menyajikan data sedemikian rupa sehingga dapat menemukan kelemahan dan kelebihan sendiri. Beberapa langkah penting yang harus dilakukan dalam tahap ini adalah sebagai berikut:<sup>78</sup> 1) menanyakan perasaan guru atau kesannya dalam proses pembelajaran, kemudian supervisor memberikan penguatan, 2) menganalisis pencapaian tujuan pembelajaran dengan membandingkan tujuan yang telah direncanakan, 3) menganalisis target keterampilan dan perhatian utama guru dengan mengidentifikasi target yang telah tercapai dan yang belum tercapai, 4) supervisor menanyakan perasaan guru setelah menganalisis target keterampilan dan perhatian guru selama proses pembelajaran, 5) menyimpulkan hasil yang telah diperoleh selama proses supervisi klinis, dan 6) mendorong guru merencanakan latihan-latihan berikutnya dengan menetapkan rencana berikutnya.

Tahapan-tahapan supervisi klinis di atas dilaksanakan dalam sebuah siklus dimana setelah menyelesaikan satu siklus, maka supervisi dilanjutkan dengan siklus berikutnya sehingga tujuan supervisi dapat tercapai.

## D. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan Pawiro Ujarwanto, Program Magister Pendidikan Agama Islam, Pasca Sarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tahun 2017 dengan judul “Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Multikasus di MI Hidayatul Muttaqin Blayu dan SD Negeri Sukoanyar 1 Wajak)”. Fokus penelitian Pawiro

---

<sup>78</sup> Jerry H. Makawimbang, *Supervisi Klinis, teori dan pengukurannya* (Bandung: Alfabeta, 2013), 42

Ujarwanto adalah sebagai berikut:<sup>79</sup> 1) perencanaan supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja guru PAI; 2) strategi dalam pelaksanaan supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja guru PAI; dan 3) evaluasi pelaksanaan supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja guru PAI. Hasil penelitiannya adalah:<sup>80</sup> 1) Perencanaan supervisi akademik dilakukan dengan pendekatan kolaboratif dan dilaksanakan pada awal tahun pelajaran. 2) Strategi yang digunakan dalam supervisi akademik adalah dengan mendelegasikan wakil kepala sekolah dan guru senior untuk melaksanakan supervisi akademik terhadap guru PAI. 3) Evaluasi pelaksanaan supervisi dilakukan setiap akhir semester untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan supervisi. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Pawiro Ujarwanto adalah sama-sama meneliti pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah kepada guru PAI. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian Pawiro Ujarwanto adalah penelitian ini memfokuskan pada implementasi supervisi klinis dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja guru.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Kaliri, Program Magister Manajemen Pendidikan, Pasca Sarjana Unnes tahun 2008 dengan judul “Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMA Negeri di Kabupaten Pemalang. Fokus penelitian Kaliri adalah pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.”<sup>81</sup> Hasil penelitian ini adalah disiplin dan motivasi kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien determinasi 21.5% dan sisanya kinerja guru sebesar 78.5% ditentukan oleh faktor lain.<sup>82</sup> Persamaan penelitian Kaliri dengan ini adalah sama-sama meneliti motivasi dan kinerja guru. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian Kaliri adalah penelitian ini memfokuskan pada implementasi supervisi klinis dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja guru.

---

<sup>79</sup> Pawiro Ujarwanto, “Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Multikasus di MI Hidayatul Muttaqin Blayu dan SD Negeri Sukoanyar 1 Wajak)” (Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim, 2017), 9

<sup>80</sup> Pawiro Ujarwanto, “Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Multikasus di MI Hidayatul Muttaqin Blayu dan SD Negeri Sukoanyar 1 Wajak)” (Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim, 2017), 152-156

<sup>81</sup> Kaliri, “Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMA Negeri di Kabupaten Pemalang” (Tesis, Universitas Negeri Semarang, 2008), 6

<sup>82</sup> Kaliri, “Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMA Negeri di Kabupaten Pemalang” (Tesis, Universitas Negeri Semarang, 2008), 125

3. Penelitian yang dilakukan Imam Juweni, Program Magister Manajemen Pendidikan, Pasca Sarjana IAIN Surakarta tahun 2015 dengan judul “Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Di SMP Negeri 9 Surakarta JawaTengah. Fokus penelitian Imam juweni adalah pelaksanaan supervisi akademik dan faktor-faktornya yang mendukung pelaksanaan supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja guru PAI.”<sup>83</sup> Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1. Pelaksanaan supervisi akademik yang dilaksanakan oleh kepala sekolah sudah berjalan dengan baik. Kepala SMP Negeri 9 Surakarta sudah menyusun perencanaan program supervisi akademik, melaksanakan, dan menindaklanjuti hasil supervisi sesuai dengan yang seharusnya. 2. Faktor-faktor yang mendukung pelaksanaan supervisi akademik kepala SMP Negeri 9 Surakarta adalah profesionalitas kepala sekolah yang tinggi, kompetensi supervisi akademik kepala sekolah yang tinggi, guru yang rata-rata sudah siap disupervisi terlebih guru pendidikan Agama Islam (PAI), kepala sekolah mampu menciptakan pola hubungan yang baik dengan seluruh komponen sekolah, kepala sekolah mampu mengatasi kendala-kendala di dalam pelaksanaan supervisi akademik, dan infrastruktur sekolah yang cukup dan representatif untuk kegiatan belajar mengajar (KBM).<sup>84</sup> Persamaan penelitian Imam Juweni dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti supervisi oleh kepala sekolah. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian Imam Juweni adalah penelitian ini memfokuskan pada implementasi supervisi klinis dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja guru.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Solikin Program Magister Manajemen Pendidikan, Pasca Sarjana IAIN Kudus tahun 2016 dengan judul “Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Madrasah (Studi Kasus di MI Roudlotusysyubban TawangrejoWinong Pati Tahun Pelajaran 2014/2015)”. Fokus penelitiannya adalah peranan kepala madrasah

---

<sup>83</sup> Imam Juweni, “Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Di SMP Negeri 9 Surakarta JawaTengah”(Tesis, IAIN Surakarta, 2015), 18

<sup>84</sup> Imam Juweni, “Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Di SMP Negeri 9 Surakarta JawaTengah”(Tesis, IAIN Surakarta, 2015), 199

dalam merangsang motivasi kerja guru madrasah.<sup>85</sup> Hasil penelitiannya adalah kepala madrasah sebagai supervisor memegang peran utama dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru madrasah adalah dengan mengupayakan pemenuhan kebutuhan guru berdasarkan hierarki lima kebutuhan dalam teori motivasi maslow.<sup>86</sup> Persamaan penelitian ini dengan penelitian Solikin adalah sama-sama meneliti motivasi kerja guru. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian Solikin adalah penelitian ini memfokuskan pada implementasi supervisi klinis dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja guru.

### E. Kerangka Berpikir

Guru dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik mempunyai peran yang sangat penting dalam proses pendidikan di sekolah/madrasah. Dalam melaksanakan proses pembelajaran, tugas dan kewajiban guru meliputi merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Kualitas proses pembelajaran dipengaruhi oleh banyak hal diantaranya adalah kompetensi guru. Namun realita di lapangan menunjukkan bahwa kompetensi saja tidak cukup untuk menjamin bahwa pembelajaran akan berkualitas. Motivasi kerja dan kinerja guru menjadi faktor berikutnya yang menentukan kualitas proses pembelajaran. Karena pentingnya peran guru di sekolah/madrasah tersebut maka seorang guru harus melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggungjawab. Hal tersebut dapat terlaksana jika guru mempunyai motivasi kerja dan kinerja yang tinggi.

Kondisi riil di MA Darul Huda Pamotan menunjukkan bahwa: 1) setiap guru mempunyai dan menghadapi permasalahan-permasalahan untuk melaksanakan proses pembelajaran yang berkualitas atau yang biasa disebut dengan pembelajaran yang efektif dan efisien, 2) motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya perlu ditingkatkan, dan 3) kinerja guru berkaitan dengan proses pembelajaran perlu ditingkatkan. Oleh karena itu MA

---

<sup>85</sup> Solikin, “Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Madrasah (Studi Kasus di MI Roudlotusysyubban Tawangrejo Winong Pati Tahun Pelajaran 2014/2015)” (Tesis, IAIN Kudus, 2016), 8

<sup>86</sup> Solikin, “Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Madrasah (Studi Kasus di MI Roudlotusysyubban Tawangrejo Winong Pati Tahun Pelajaran 2014/2015)” (Tesis, IAIN Kudus, 2016), 101-102

Darul Huda Pamotan berkomitmen untuk terus membantu, membimbing, memfasilitasi, dan membina guru dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilannya sehingga mampu melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien. Selain itu MA Darul Huda pamotan juga terus berupaya untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja guru.

Kepala MA Darul Huda Pamotan sebagai supervisor dan motivator mempunyai tanggungjawab meningkatkan motivasi kerja dan kinerja guru. Supervisi klinis yang mempunyai tujuan utama memperbaiki mutu pembelajaran sangat tepat diterapkan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan motivasi kerja dan kinerja guru sehingga pembelajaran yang bermutu dapat terlaksana yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu pendidikan di MA Darul Huda Pamotan.

Untuk lebih jelas kerangka berpikir disajikan dalam bagan sebagai berikut:

**Gambar 1.1 Kerangka berpikir**

