

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **2.1 Hakikat Kinerja Guru**

Kata kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* atau *job performace*, sering disringkat *performance* saja. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdikbud 1990:503) kinerja (*performance*) berarti sesuatu yang dicapai, prestasi diperlihatkan atau kemampuan kerja yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam melaksanakan sesuatu. Menurut Lembaga Administrasi Negara (1992:12) merumuskan kinerja merupakan terjemahan bebas dari istilah *performance* yang artinya adalah prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja.

Menurut Arikunto (2002 : 23) *performance* merupakan sesuatu yang dapat diamati oleh orang lain. Sesuatu yang mengacu pada perbuatan atau tingkah laku seseorang yang dapat diamati didalam kelompok. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena kinerja sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja antara lain kemampuan atau kemauan. Kemampuan tanpa kemauan tidak menghasilkan kinerja. Demikian pula halnya kemauan tanpa kemampuan, juga tetap tidak menghasilkan kinerja apa-apa. Kinerja adalah sesuatu yang dicapai

atau yang diperlihatkan atau kemampuan kerja, dengan kata lain kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja.

Menurut Rivai dan Bisri (2005:14) Kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance* yang didefinisikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama

Samsudin (2006:159) memberikan pengertian kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Nawawi (2005:234) memberikan pengertian kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan. Pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh orang lain. Gibson, etal. (2006: 149), dan Hersey & Blanchard (1993: 5), mendefinisikan kinerja sebagai tingkat keberhasilan yang dinyatakan dengan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Sedangkan, Mulyasa (2004:136) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja dalam bidang pekerjaannya, menurut kreteria yang diberlakukan untuk pekerjaan tersebut.

Sedang kinerja guru adalah hasil kerja guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik guna mencapai tujuan intuisi pendidikan yang diharapkan.

### **2.1.1 Unsur Kinerja**

Berdasarkan pengertian diatas kinerja mengandung 3 (tiga) unsur, yaitu:

- 2.1.1.1 Unsur waktu, dalam arti hasil-hasil yang dicapai oleh usaha-usaha tertentu, dinilai dalam satu putaran waktu atau sering disebut Periode. Ukuran periode dapat menggunakan satuan jam, hari, bulan maupun tahun.
- 2.1.1.2 Unsur hasil, dalam arti hasil-hasil tersebut merupakan hasil rata-rata pada akhir periode tersebut. Hal ini tidak berarti mutlak setengah periode harus memberikan hasil setengah dari keseluruhan.
- 2.1.1.3 Unsur metode, dalam arti seorang pegawai harus menguasai betul dan bersedia mengikuti pedoman yang telah ditentukan, yaitu metode kerja yang efektif dan efisien, ditambahkan pula dalam bekerjanya pegawai tersebut harus bekerja dengan penuh gairah dan tekun serta bukan berarti harus bekerja berlebihan.

### **2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, baik yang berasal dari dalam diri maupun yang berasal dari luar. Tiffin dan McCormick (1975:79) menyatakan ada 3 (Tiga) macam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

- 2.1.2.1 Faktor Individual, yaitu faktor-faktor yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin,

pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya.

2.1.2.2 Faktor Situasional, yaitu faktor sosial dan organisasi, meliputi: kebijaksanaan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

2.1.2.3 Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi : metode kerja, desain dan kondisi alat-alat kerja, penataan ruang kerja dan lingkungan kerja (seperti penyiaran, kebisingan dan ventilasi).

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja atau produktifitas dalam Menejemen Berbasis Sekolah ( MBS ) adalah faktor kepemimpinan dan pengawasan kepala sekolah ( Mulyasa, 2003 : 117 ), diluar faktor pendidikan, teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan dan tingkat upah minimal.

Sedangkan menurut Sedamayanti ( 2001 : 67 ) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

“ (1) Sikap mental ( motivasi kerja, disiplin, dan etika, atau budaya kerja), (2) pendidikan, (3) ketrampilan, (4) manajemen kepemimpinan, (5) tingkat penghasilan, (6) gaji dan kesehatan, (7) jaminan social atau kesejahteraan, (8) iklim kerja, (9) sarana prasarana yang memadai, (10) teknologi, dan (11) kesempatan untuk berprestasi”.

#### **2.1.4 Penilaian Kinerja Guru**

Penilaian kinerja atau prestasi kerja ( *performance appraisal* ) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian kinerja bermanfaat untuk mengetahui perkembangan dan kemajuan

organisasi. sehingga dapat memperbaiki diri dan meningkatkan kinerjanya. Adapun kegunaan penilaian kinerja menurut Handoko (2001:75) adalah sebagai berikut : “(1) Mendorong orang ataupun karyawan agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang dibawah standar, (2) sebagai penilaian sebagai manajemen apakah karyawan tersebut telah bekerja dengan baik,(3) memberikan dasar yang kuat bagi pembuat kebijakan peningkatan organisasi”.

Ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku Hasibuan (2001: 126) secara mendasar meliputi :

“ (1) Kualitas kerja, (2) kuantitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5) keputusan yang diambil, (6) perencanaan kerja, (7) daerah organisasi kerja”.

Jika kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat diatas disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai karyawan. Apa bila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan baik, tertib, valid, dan berkesinambungan akan dapat membantu meningkatkan motivasi sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara benar dan obyektif. Menilai kinerja guru adalah suatu proses

menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya dengan menggunakan standar tertentu. Kinerja guru adalah kemampuan guru dalam mencapai tujuan pembelajaran, yang dilihat dari penampilannya dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Salah satu alat pengukuran standar kinerja guru menurut Depdiknas (2004:7) yaitu:

“(1) menyusun rencana pembelajaran,(2)melaksanakan pembelajaran, (3) menilai prestasi belajar, (4) melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar siswa,(5)memahami landasan pendidikan,(6) memahami kebijakan pendidikan, (7)memahami tingkat perkembangan siswa, (8) memahami pendekatan pembelajaran yang sesuai materi pembelajaran, (9) menerapkan kerjasama dalam pekerjaan, (10) memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran,(11)menguasai keilmuan dan ketrampilan sesuai materi pembelajaran dan (12) mengembangkan profess”.

Kedua belas kompetensi inilah yang dapat dilihat melalui penilaian kemampuan guru, yaitu Alat Penilaian Kemampuan Guru ( APKG ). Aspek-aspek APKG secara umum dapat dikelompokkan kedalam tiga kemampuan, yaitu:

(1) kemampuan guru dalam membuat perencanaan pengajaran, perencanaan pengelolaan kegiatan mengajar, perencanaan penilaian hasil belajar siswa,

(2) kemampuan guru mengajar dikelas, yang meliputi : penggunaan metode, media bahan latihan,berkomunikasi dengan siswa, mendemonstrasikan khsanah metode mengajar, mendorong keterlibatan siswa dalam pengajaran, mendemonstrasikan penguasaan mata pelajaran, mengorganisasikan waktu, ruang, bahan dan perlengkapan dan evaluasi belajar. (3) kemampuan guru dalam mengadakan hubungan antar pribadi, yang meliputi : membantu mengembangkan sikap positif pada diri siswa, bersikap terbuka dan luwes terhadap siswa, menampilkan kegairahan dan kesungguhan dalam proses belajar mengajar

dalam pelajaran yang diajarkan, mengolah interaksi pribadi kelas secara profesional.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik guna mencapai tujuan pendidikan yang diembanya dan merupakan tanggung jawabnya disekolah.

Adapun indikator dari kinerja guru dalam penelitian ini adalah :

1. Menyusun rencana pembelajaran.
2. Melaksanakan pembelajaran
3. Menilai prestasi belajar
4. Melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar siswa
5. Memahami landasan kependidikan
6. Memahami kebijakan pendidikan
7. Memahami tingkat perkembangan siswa
8. Memahami pendekatan pembelajaran yang sesuai materi pembelajaran
9. Menerapkan kerjasama dalam pekerjaan
10. Memanfaatkan kemajuan IPTEK
11. Menguasai keilmuan dan ketrampilan sesuai materi pembelajaran
12. Penngembangkan profesi

## **2.2 Supervisi Kepala Sekolah**

Dibawah ini akan diuraikan tentang pengertian supervisi kepala sekolah, karakteristik supervisi kepala sekolah, faktor supervisi kepala sekolah, tujuan supervisi kepala sekolah, dan teknik-teknik supervisi.kepala sekolah.

### 2.2.1 Pengertian Supervisi

Perumusan atau pengertian supervisi dapat dijelaskan dari berbagai sudut, baik menurut asal-usul (etimologi), bentuk perkataannya, maupun isi yang terkandung didalam perkataan itu (*semantic*). Secara etomologis, supervisi menurut S. Wojowarsito dan W.J.S Poerwadaminta yang dikutip oleh Amentembun (1993 : 1) : Supervisi adalah dibahasakan dari kata inggris“ *supervision*” artinya pengawasan. Supervisi secara etimologis masih menurut Amentembun (1993:2), menyebutkan bahwa dilihat dari bentuk perkataannya , supervisi terdiri dari dua buah kata *super + vison* : *super* = atas dan *vision* = lihat, tilik, awasi. Makna yang terkandung dari pengertian tersebut, bahwa seorang supervisor mempunyai kedudukan atau posisi lebih dari orang yang disupervisi, tugasnya adalah melihat atau mengawasi orang-orang yang disupervisi. Supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif (Purwanto, 2003:32). Menurut Jones dalam Mulyasa (2003:155), supervisi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh proses administrasi pendidikan yang ditujukan terutama untuk mengembangkan efektivitas kinerja personalia sekolah yang berhubungan tugas-tugas utama pendidikan. ( Metode dan teknik Supervisi Dirjen Peningkatan mutu Depdiknas 2008 : 4)

Alfonso, Firth, dan Niville ( 1981) menegaskan *Instructional supervision is herein defined as : behavior officially designed by the organization that directly affsct teacher behavior in such a way to facilitate pupil learning and achieve the goal of organization*. Menurut Alfonso, Firth, dan Niville ada tiga konsep pokok



( kunci) dalam pengertian supervise akademik, yaitu : 1) harus langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses belajar mengajar, 2) perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara ofisial, sehingga jelas waktu mulai dan berakhirnya program yang direncanakan, 3) Tujuan akhir supervise akademik adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi belajar bagi murid muridnya.

Riva'i (1992: 20) merumuskan istilah supervise merupakan pengawasan profesional, sebab hal ini disamping bersifat lebih spesifik juga melakukan pengamatan terhadap kegiatan akademik yang mendasarkan pada kemampuan ilmiah, dan pendekatannya pun bukan lagi pengawasan manajemen biasa, tetapi lebih bersifat menuntut kemampuan profesional yang demokratis dan humanistik oleh para pengawas pendidikan. Supervisi pada dasarnya diarahkan pada dua aspek, yakni : supervise akademis, dan supervise manajerial. Supervisi akademik menitikberatkan pada pengamatan supervisor terhadap kegiatan akademis, berupa pembelajaran baik di dalam maupun diluar kelas. Supervisi manajerial menitik beratkan pada pengamatan aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi kepala sekolah adalah upaya seorang kepala sekolah dalam pembinaan guru, agar guru dapat meningkatkan kualitas kinerjanya dengan melalui langkah-langkah perencanaan, penampilan mengajar yang nyata serta mengadakan perubahan dengan cara yang rasional dalam usaha meningkatkan hasil belajar siswa.

### **2.2.2 Karakteristik Supervisi**

Menurut Mulyasa (2004:112) Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 2.2.2.1 Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan.
- 2.2.2.2 Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.
- 2.2.2.3 Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah.
- 2.2.2.4 Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
- 2.2.2.5 Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan.
- 2.2.2.6 Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik.
- 2.2.2.7 Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.
- 2.2.2.8 Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.

### **2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Berhasil Tidaknya Supervisi**

Menurut Purwanto (2004:118) ada beberapa faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya supervisi atau cepat-lambatnya hasil supervisi antara lain:

- 2.2.3.1 Lingkungan masyarakat tempat sekolah itu berada. Apakah sekolah itu di kota besar, kota kecil, atau pelosok. Dilingkungan masyarakat orang-orang kaya atau dilingkungan orang-orang yang pada umumnya kurang mampu. Dilingkungan masyarakat intelek, pedagang, atau petani dan lain-lain.

- 2.2.3.2 Besar-kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Apakah sekolah itu merupakan kompleks sekolah yang besar, banyak jumlah guru dan muridnya, memiliki halaman dan tanah yang luas, atau sebaliknya.
- 2.2.3.3. Tingkatan dan jenis sekolah. Apakah sekolah yang di pimpin itu SD atau sekolah lanjutan, SLTP, SMU atau SD dan sebagainya semuanya memerlukan sikap dan sifat supervisi tertentu.
- 2.2.3.4 Keadaan guru-guru dan pegawai yang tersedia. Apakah guru-guru di sekolah itu pada umumnya sudah berwenang, bagaimana kehidupan sosial-ekonomi, hasrat kemampuannya, dan sebagainya.
- 2.2.3.5 Kecakapan dan keahlian kepala sekolah itu sendiri. Di antara faktor-faktor yang lain, yang terakhir ini adalah yang terpenting. Bagaimanapun baiknya situasi dan kondisi yang tersedia, jika kepala sekolah itu sendiri tidak mempunyai kecakapan dan keahlian yang diperlukan, semuanya itu tidak akan ada artinya. Sebaliknya, adanya kecakapan dan keahlian yang dimiliki oleh kepala sekolah, segala kekurangan yang ada akan menjadi perangsang yang mendorongnya untuk selalu berusaha memperbaiki dan menyempurnakannya.

#### **2.2.4 Tujuan dan Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pengajaran**

Kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain:

- 2.2.4.1 Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- 2.2.4.2 Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar.
- 2.2.4.3 Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku
- 2.2.4.4 Membina kerja sama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
- 2.2.4.5 Berusaha mempertinggi mutu, pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.

### **2.2.5 Teknik-teknik Supervisi**

Menurut Purwanto (2004:120-122), secara garis besar cara atau teknik supervisi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu teknik perseorangan dan teknik kelompok.

#### **2.2.5.1 Teknik perseorangan**

Yang dimaksud dengan teknik perseorangan ialah supervisi yang dilakukan secara perseorangan. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain :

##### **(1) Mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*)**

Yang dimaksud dengan kunjungan kelas ialah kunjungan sewaktu-waktu yang dilakukan oleh seorang supervisor (kepala sekolah) untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mengajar. Tujuannya untuk mengobservasi bagaimana guru mengajar, apakah sudah memenuhi syarat-syarat didaktis atau metodik yang sesuai. Dengan kata lain, untuk melihat apa kekurangan atau kelemahan yang sekiranya masih perlu diperbaiki.

##### **(2) Mengadakan kunjungan observasi (*observation visits*)**

Guru-guru dari suatu sekolah sengaja ditugaskan untuk melihat/mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu. Misalnya cara menggunakan alat atau media yang baru, seperti audio-visual aids, cara mengajar dengan metode tertentu,

seperti misalnya sosiodrama, problem solving, diskusi panel, fish bowl, metode penemuan (*discovery*), dan sebagainya.

**(3) Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dan atau mengatasi problema yang dialami siswa.**

Banyak masalah yang dialami guru dalam mengatasi kesulitan-kesulitan belajar siswa. Misalnya siswa yang lamban dalam belajar, tidak dapat memusatkan perhatian, siswa yang nakal, siswa yang mengalami perasaan rendah diri dan kurang dapat bergaul dengan teman-temannya. Masalah-masalah yang sering timbul di dalam kelas yang disebabkan oleh siswa itu sendiri lebih baik dipecahkan atau diatasi oleh guru kelas itu sendiri daripada diserahkan kepada guru bimbingan atau konselor yang mungkin akan memakan waktu yang lebih lama untuk mengatasinya.

**(4) Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah. Antara lain :**

- (4.1) Menyusun program catur wulan atau program semester
- (4.2) Menyusun atau membuat program satuan pelajaran
- (4.3) Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelas
- (4.4) Melaksanakan teknik evaluasi pengajaran
- (4.5) Menggunakan media dan sumber dalam proses belajar-mengajar
- (4.6) Mengorganisasikan kegiatan siswa dibidang ekstrakurikuler.

**2.2.5 2. Teknik Kelompok**

Yang dimaksud dengan teknik kelompok ialah supervisi yang dilakukan secara kelompok . Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain :

**(1) Mengadakan pertemuan atau rapat (*meetings*)**

Seorang kepala sekolah yang baik umumnya menjalankan tugasnya berdasarkan rencana yang telah disusunnya. Termasuk didalam perencanaan itu antara lain mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru.

**(2) Mengadakan diskusi kelompok (*group discussions*)**

Diskusi kelompok dapat diadakan dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi sejenis. Kelompok-kelompok yang telah terbentuk itu diprogramkan untuk mengadakan pertemuan/diskusi guna membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan peranan proses belajar-mengajar.

**(3) Mengadakan penataran (*inservice-training*)**

Teknik supervisi kelompok yang dilakukan melalui penataran-penataran sudah banyak dilakukan. Misalnya penataran untuk guru-guru bidang studi tertentu, penataran tentang metodologi pengajaran, dan penataran tentang administrasi pendidikan. Mengingat bahwa penataran-penataran tersebut pada umumnya diselenggarakan oleh pusat atau wilayah, maka tugas kepala sekolah terutama adalah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut (*follow-up*) dari hasil penataran, agar dapat dipraktekkan oleh guru-guru.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa supervisi kepala sekolah adalah upaya seorang kepala sekolah dalam pembinaan guru, agar guru

dapat meningkatkan kualitas mengajarnya dengan melalui langkah-langkah perencanaan, penampilan mengajar yang nyata serta mengadakan perubahan dengan cara yang rasional dalam usaha meningkatkan hasil belajar siswa. Adapun indikator supervisi kepala sekolah dalam penelitian ini adalah: (1) kunjungan kelas, (2) semangat kerja guru, (3) pemahaman tentang kurikulum, (4) pengembangan metode dan evaluasi, (5) rapat pembinaan dan (6) kegiatan rutin diluar mengajar.

### **2.3 Motivasi Berprestasi**

Motivasi berprestasi merupakan bekal untuk meraih sukses. Sukses berkaitan dengan perilaku produktif dan selalu memperhatikan / menjaga kualitas produknya. Motivasi berprestasi merupakan konsep personal yang inheren yang merupakan faktor pendorong untuk meraih atau mencapai sesuatu yang diinginkan agar meraih kesuksesan. Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang terhadap adanya tujuan. Dalam mencapai tujuan seseorang memiliki hambatan yang tidak sama tetapi dengan memiliki motivasi berprestasi yang lebih tinggi, diharapkan hambatan-hambatan tersebut akan dapat diatasi dan kesuksesan yang diharapkan dapat tercapai.

#### **2.3.1 Pengertian Motivasi**

McClelland menekankan pentingnya kebutuhan berprestasi, karena orang yang berhasil dalam bisnis dan industri adalah orang yang berhasil menyelesaikan segala sesuatu. Ia menandai 3 motivasi utama, yaitu : (1) penggabungan (2) kekuatan (3) prestasi. Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dan kerja. Oleh sebab itu, motivasi berprestasi dalam psikologi sebagai pendorong semangat kerja (Anoraga, 1998:35). Menurut Hasibuan (2005:65),

motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut As'ad (1995:45), motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi merupakan pemberian atau penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama bekerja secara efektif dan terintegrasi dan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi kerja merupakan kondisi psikologis yang mendorong seseorang atau pegawai untuk melaksanakan usaha atau kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individual. Dengan demikian disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang yang menyebabkan ia melakukan sesuatu tindakan tertentu untuk memenuhi kebutuhannya. Jadi motivasi kerja merupakan kondisi psikologis yang mendorong pekerja melakukan usaha menghasilkan barang atau jasa sehingga dapat tercapai suatu tujuan. Sebagaimana Santrock dalam Uno (2009 : 66) membagi motivasi dalam dua jenis, yaitu : (1) *motivasi instrinsik* adalah motivasi yang timbul dari dirinya sendiri seseorang. Motivasi ini sering disebut “ motivasi Murni “ misalnya , kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan perasaan akan diterima. (2) *motivasi ekstrinsik* adalah motivasi yang datang dari luar diri seseorang. Misalnya, kenaikan pangkat, pujian, hadiah dan sebagainya.

Davis dan John Newstroom dalam Uno ( 2009 : 88 ) mendefinisikan motivasi berprestasi ( *achievement motivation* ) adalah dorongan diri orang-orang



untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Orang yang memiliki tujuan ingin berkembang dan tumbuh, serta ingin maju menelusuri tangga keberhasilan. Penyelesaian sesuatu merupakan hal yang penting demi penyelesaian masalah itu sendiri, tidak untuk imbalan yang menyertainya.

### **2.3.2 Teori Motivasi**

Tingkah laku manusia selalu timbul oleh adanya kebutuhan yang mendorong ke arah suatu tujuan tertentu. Kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah tujuan tertentu adalah motivasi. Manusia merupakan makhluk sosial yang memiliki kebutuhan, perasaan, pikiran dan motivasi. Setiap manusia dalam melaksanakan suatu kegiatan pada dasarnya di dorong oleh motivasi. Adanya berbagai kebutuhan akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Orang mau bekerja keras dengan harapan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dari hasil pekerjaannya.

Mitchell (1981) yang dikutip oleh Winardi (2001: 1) bahwa motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya pengarah dan persistensi kegiatan-kegiatan sukarela yang ditujukan ke arah pencapaian tujuan.. Defenisi lain dari motivasi pendapat dari Gray et al. (1984) dalam Konsep motivasi merupakan sebuah konsep penting tentang studi tentang kinerja kerja individual. Menurut Winardi (2001:2) Motivasi merupakan sebuah determinan penting bagi kinerja individual. Jelas kiranya bahwa ia bukan satu-satunya determinan, karena masih ada variabel-variabel lain yang turut mempengaruhinya seperti upaya (kerja) yang dikerahkan dan pengalaman kerja sebelumnya

Menurut Danim (2004:2) motivasi (*motivation*) diartikan sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan atau mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau kelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendaknya. Dalam arti kognitif, motivasi dapat diasumsikan sebagai aktivitas individu untuk menentukan kerangka dasar tujuan penentuan perilaku untuk mencapai tujuan itu. Dalam arti afeksi, motivasi bermakna sikap dan nilai dasar yang dianut oleh seorang atau sekelompok orang untuk bertindak atau tidak bertindak. kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan atau mekanisme psikologi yang dimaksudkan di atas merupakan akumulasi faktor-faktor internal dan eksternal (*internal and external factors*). Faktor internal (*internal factors*) bersumber dari alam diri individu itu sendiri, sedangkan faktor eksternal (*external factors*) bersumber dari luar individu. Faktor internal dapat pula disebut sebagai akumulasi aspek-aspek internal individu, seperti kepribadian, inteligensi, ciri-ciri fisik, kebiasaan, kesadaran, minat, bakat, dan kemauan, spirit, antusiasme dan sebagainya. Faktor eksternal bersumber dari lingkungan, apakah itu lingkungan fisik, sosial, tekanan, dan regulasi keorganisasian. Faktor internal dan eksternal itu berinteraksi dan diaktualisasikan oleh individu dalam bentuk kapasitas untuk kerja (*working performance*) atau kapasitas produksi, baik yang dapat dikuantifikasi secara hampir pasti maupun yang bersifat variabilitas.

### **2.3.3 Kebutuhan Manusia akan Motivasi Berprestasi**

David C McClelland bersama kolega dari Harvard University di Amerika Serikat melakukan penelitian mengenai dorongan berprestasi karyawan selama 20 tahun. McClelland menekankan pentingnya kebutuhan akan prestasi, karena

kebutuhan akan prestasi merupakan cadangan energi potensial yang sangat besar dan orang yang berhasil dalam bisnis dan industri adalah orang yang berhasil menyelesaikan sesuatu. David C Mc Clelland dalam Danim (2004:3) mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja, yaitu : kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*).

#### **2.3.4 Kebutuhan akan Prestasi ( *Need for Achievement* )**

Menurut Hasibuan (2005:217) Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, karena *need for achievement* akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

*Need for achievement* berhubungan dengan pemilihan pekerjaan, bagi orang yang mempunyai *need for achievement* rendah mungkin akan memilih tugas yang mudah, untuk meminimalisasi risiko kegagalan, atau tugas dengan kesulitan tinggi, sehingga bila gagal tidak akan memalukan, tapi sebaliknya bagi yang memiliki *need for achievement* tinggi cenderung memilih tugas dengan tingkat kesulitan moderat, mereka akan merasa tertantang tetapi masih dapat dicapai dan memiliki karakteristik dengan kecenderungan untuk mencari tantangan dan tingkat kemandirian tinggi.

Orang-orang yang berprestasi tinggi (*achievers*) menghindari situasi dengan risiko rendah karena dengan mudah mencapai kesuksesan yang bukan pencapaian yang sungguh-sungguh. Dalam proyek dengan risiko tinggi, *achievers*

melihat hasilnya sebagai suatu kesempatan yang melampaui kemampuan seseorang sehingga cenderung bekerja pada situasi dengan tingkat kesuksesan yang moderat, idealnya peluang 50%. *Achievers* membutuhkan umpan balik yang berkesinambungan untuk memonitor kemajuan dari pencapaiannya. Mereka lebih suka bekerja sendiri atau dengan orang lain dengan tipe *achievers* tinggi.

Menurut Uno (2007:29) Sumber *need for achievement* meliputi :

“(a)orang tua yang mendorong kemandirian dimasa kanak-kanak, (b) menghargai dan memberi hadiah atas kesuksesan, (c) asosiasi prestasi dengan perasaan positif, (d) asosiasi prestasi dengan orang-orang yang memiliki kompetensi dan usaha sendiri bukan karena keberuntungan, (e) suatu keinginan untuk menjadi efektif atau tertantang , (f) kekuatan pribadi”.

### **2.3.5 Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affiliation*)**

Mereka yang memiliki kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*) tinggi membutuhkan hubungan kemanusiaan dengan orang lain dan membutuhkan rasa diterima dari orang lain. Mereka cenderung memperkuat norma-norma dalam kelompok kerja mereka. Orang dengan *need for affiliation* tinggi cenderung bekerja pada tempat yang memungkinkan interaksi personal. Mereka bekerja dengan baik pada layanan *customer* dan situasi interaksi dengan pelanggan.

Menurut Hasibuan (2005:217) Kebutuhan akan Afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang , karena itu *need for affiliation* ini yang akan merangsang gairah kerja seseorang karyawan, sebab setiap orang menginginkan : “ (a) kebutuhan akan perasaan diterima orang lain di lingkungan dia hidup dan bekerja (*sense of bilonging*) , (b) kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of*

*importance*), (c) perasaan akan kebutuhan akan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), (d) kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).”

Seseorang karena kebutuhan *need for affiliation* akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

### **2.3.6 Kebutuhan akan Kekuatan (*Need for Power*)**

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seorang karyawan serta mengarahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan terbaik dalam organisasi.

Ego manusia yang lebih berkuasa dari manusia yang lainnya sehingga menimbulkan persaingan. Persaingan ini oleh manajer ditumbuhkan secara sehat dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka mereka termotivasi untuk bekerja giat. Manajer harus mampu menciptakan suasana persaingan yang sehat dan memberi kesempatan untuk promosi sehingga meningkatkan semangat kerja bawahannya untuk mencapai *need for affiliation*, *need for affiliation* dan *need for power* yang diinginkannya.

Hasibuan (2005:218) Kebutuhan prestasi merupakan keinginan atau kehendak untuk menyelesaikan suatu tugas secara sempurna, atau sukses didalam situasi persaingan. Menurut Danim (2004:3) Kebutuhan berprestasi merupakan suatu motif yang secara kontras dapat dibedakan dengan kebutuhan yang lainnya .Sedangkan. Menurut Winardi (2001:3) Teori-teori prestasi menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan

prestasi. Sekalipun semua orang mempunyai kebutuhan dan motif ini namun kekuatan pengaruh kebutuhan itu tidak sama bagi semua orang, bahkan untuk satu orang yang sama tidak sama kuatnya pada setiap saat atau pada saat yang berbeda.

Menurut McClelland (2007:50) kebanyakan orang memiliki dan menunjukkan satu kombinasi karakteristik dari ketiga kebutuhan tersebut. Sebagian orang cenderung menunjukkan dominasi dari salah satu kebutuhan, sementara sebagian yang lain menunjukkan campuran ketiga kebutuhan secaraimbang, namun demikian McClelland dan Atkinson sudah menggunakan teori mereka ini untuk meningkatkan kinerja suatu pekerjaan dengan jalan menyesuaikan kondisi sedemikian rupa sehingga dapat menggerakkan orang kearah pencapaian hasil yang diinginkannya.

Karakteristik dari mereka yang tinggi motivasi berprestasinya ini adalah adanya pengembangan dan perbaikan dalam segala hal yang dikerjakan, ingin mendapatkan umpan balik yang segera dan ingin selalu merasa telah melakukan sesuatu yang bermakna secara tuntas. Seseorang yang dianggap mempunyai motivasi berprestasi, jika dia ingin mengungguli yang lain. Ada enam karakteristik orang yang berprestasi tinggi, yaitu : (a) memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, (b) berani mengambil dan memikul tanggung jawab, (c) memiliki tujuan yang realistis, (d) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan, (e) memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan (f) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Pendapat yang dikemukakan oleh Mc. Clelland, dkk. (1976) dan Abdullah (Azwar, 1999) dalam Hidayat (2008:80) dalam penelitiannya tentang hubungan motivasi berprestasi, menyebutkan ada 7 indikator motivasi berprestasi, yaitu:

- 1) Memiliki semangat yang tinggi untuk mencapai kesuksesan
- 2) Memiliki tanggung jawab,
- 3) Memiliki rasa percaya diri,
- 4) Memilih untuk melakukan tugas yang menantang
- 5) Menunjukkan usaha keras dan tekun dalam mencapai tujuan yang bersifat lebih baik
- 6) Memupuk keberanian untuk mengambil resiko
- 7) Adanya keinginan untuk selalu unggul dari orang lain

### **2.3.7 Faktor yang Mempengaruhi Tinggi Rendahnya Motivasi Berprestasi**

Frederich Hersberg dalam Sedarmayanti (2001:67) menyatakan pada manusia berlaku faktor motivasi dan factor pemeliharaan dilingkungan erjaannya. Dari hasil penelitiannya menyimpulkan ada enam faktor motivasi yaitu :

“ (1) prestasi, (2) pengakuan, (3) kemajuan/kenaikan pangkat, (4) pekerjaan itu sendiri, (5) kemungkinan untuk tumbuh, (6) tanggung jawab. Sedangkan untuk pemeliharaan terdapat sepuluh faktor yang perlu diperhatikan, yaitu (1) kebijaksanaan, (2) supervisi teknis, (3) hubungan antar manusia dengan atasan, (4) hubungan manusia dengan pembinanya, (5) hubungan antar manusia dengan bawahannya, (6) gaji, imbalan dan upah, (7) kestabilan kerja, (8) kehidupan pribadi, (9) kondisi tempat kerja, (10) status”.

### **2.3.9 Ciri-ciri Motivasi Berprestasi**

Menurut Sardiman (2005:83) dalam buku interaksi dan motivasi belajar mengajar bahwa motivasi yang ada pada diri setiap orang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Tekun menghadapi tugas (dapat menerus dalam waktu yang lama, tidak pernah berhenti sebelum selesai)
- 2) Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa)
- 3) Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah.

- 4) Lebih senang bekerja sendiri
- 5) Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin (hal yang bersifat mekanis, berulang-ulang begitu saja, sehingga kurang kreatif).
- 6) Dapat mempertahankan pendapatnya (kalau sudah yakin akan sesuatu).
- 7) Tidak pernah mudah melepaskan hal yang diyakini.
- 8) Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa pengertian motivasi berprestasi adalah semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas kerja guna mencapai suatu tujuan yang berpengaruh positif dalam mencapai hasil yang lebih baik. Dengan demikian motivasi berprestasi seorang guru dalam kajian penelitian ini adalah : (1) Tanggungjawab dalam melakukan kerja, (2) prestasi yang akan dicapainya , (3) pengembangan diri, ( 4) kemandirian dalam bertindak.

#### **2.4 Iklim Sekolah**

Litwin dan Stringer ( dalam Gunbayi 2007:1) menjelaskan iklim sekolah secara variasi oleh para ahli sebagai hasil dari persepsi subjektif terhadap sistem formal, gaya informal kepala sekolah, dan faktor lingkungan penting lainnya yang memengaruhi sikap, kepercayaan, nilai dan motivasi individu yang berada pada sekolah tersebut. Namun demikian variasi definisi iklim sekolah apa bila ditelaah lebih dalam, mengerucut kepada tiga pengertian. *Pertama* iklim sekolah didefinisikan sebagai kepribadian suatu sekolah yang membedakan dengan sekolah lainnya. *Kedua* iklim sekolah didefinisikan sebagai suasana ditempat kerja, mencakup berbagai norma yang kompleks, nilai, harapan, kebijakan, dan prosedur yang mempengaruhi prosedur tingkah laku dan kelompok. *Ketiga* iklim sekolah didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap kegiatan, praktik, dan prosedur



serta persepsi tentang perilaku dihargai, didukung dan harapan dalam suatu organisasi.

Pemahaman iklim sekolah sebagai kepribadian suatu sekolah merujuk kepada beberapa pendapat berikut. Halpin dan Sroft ( dalam Tubbs dan Garner, 2008 : 17) menjelaskan iklim sekolah sebagai sesuatu yang *intangible* tetapi penting untuk sebuah organisasi dan dianalogikan dengan kepribadian seseorang individu. Menurut Hoy, Smith dan Sweetland ( dalam Milner dan Khoza , 2008:158), iklim sekolah dipahami sebagai manifestasi dari kepribadian sekolah yang dapat dievaluasi di dalam sebuah kontinum dari iklim sekolah terbuka ke iklim sekolah tertutup. Iklim sekolah terbuka didasarkan pada rasa hormat, kepercayaan dan kejujuran, serta memberikan peluang kepada guru, manajemen sekolah dan peserta didik untuk terlibat secara konstruktif dan kooperatif dengan satu sama lain. Oleh karena itu inti dari iklim sekolah adalah bagaimana kita memperlakukan satu sama lain. Cohen et.al dalam Pinkus (2009:14) menjelaskan iklim sekolah sebagai kualitas dan karakter dari kehidupan sekolah, berdasarkan pola perilaku siswa, orang tua dan pengalaman personil sekolah tentang kehidupan sekolah yang mencerminkan norma-norma, tujuan, nilai, hubungan interpersonal, praktek belajar dan mengajar, serta struktur organisasi.

Pemahaman iklim sekolah secara individu sebagai persepsi individu merujuk pada beberapa pendapat berikut : Sticher ( 2008 :45) menyimpulkan iklim sekolah didefinisikan sebagai persepsi bersama tentang apa yang sedang terjadi secara akademis, secara social, dan lingkungan disekolah secara rutin. Menurut Reicher dan Schneider ( dalam Milner dan Khoza, 2008 : 158 ) iklim secara luas menggambarkan persepsi bersama menyangkut berbagai hal yang ada

disekeliling kita. Secara sempit iklim diartikan sebagai persepsi bersama mengenai kebijakan organisasi prosedur pelaksanaan, baik secara formal maupun informal. Oleh karena itu iklim organisasi mempunyai peran fungsional untuk membentuk dan mengarahkan perilaku individu dan organisasi. Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan iklim sekolah adalah persepsi kolektif terhadap kualitas dan karakter dari kehidupan sekolah.

#### **2.4.1 Jenis-jenis Iklim Sekolah**

Iklim sekolah yang satu dengan iklim sekolah yang lain berbeda-beda. Banyak factor yang menentukan perbedaan masing-masing iklim sekolah tersebut dan keseluruhannya dianggap sebagai kepribadian atau iklim suatu sekolah.

Halpin dan Don B Croft dalam Burhanuddin (1990 : 272), mengemukakan bahwa: “iklim-iklim organisasi sekolah itu dapat digolongkan menjadi iklim terbuka, iklim bebas, iklim terkontrol, iklim familier, iklim keayahan, iklim tertutup”. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### **2.4.1.1 Iklim Terbuka**

Melukiskan suasana organisasi sekolah penuh semangat dan daya hidup, memberikan kepuasan pada anggota kelompok dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Tindakan-tindakan pimpinan lancar dan serasi, baik dari kelompok maupun pimpinan. Para anggota kelompok mudah memperoleh kepuasan kerja karena dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan baik, sementara kebutuhan-kebutuhan pribadi terpenuhi. Ciri-ciri organisasi sekolah demikian adalah adanya kewajaran tingkah laku semua orang.

#### **2.4.1.2 Iklim Bebas**

Melukiskan suasana organisasi sekolah, dimana tindakan kepemimpinan justru muncul pertama-tama dari kelompok. Pemimpin sedikit melakukan pengawasan, semangat kerja pertama muncul hanya karena untuk memenuhi kepuasan pribadi. Sedangkan kepuasan kerja juga muncul, hanya saja kadarnya kecil sekali. Kepuasan kerja yang dimaksud disini adalah kepuasan yang ditimbulkan oleh karena kegiatan tertentu dapat diselesaikan.

#### **2.4.1.3 Iklim Terkontrol**

Bercirikan “*impersonal*” dan sangat mementingkan tugas, sementara kebutuhan anggota organisasi sekolah tidak diperhatikan, dan adanya anggota kelompok anggota sendiri pada akhirnya hanya memperhatikan tugas-tugas yang ditetapkan pemimpin, sedangkan perhatian yang ditujukan pada kebutuhan pribadi relative kecil. Semangat kerja kelompok memang tinggi, namun mencerminkan adanya pengorbanan kebutuhan manusiawi. Ciri khas iklim ini adalah adanya ketidakwajaran tingkah laku karena kelompok hanya mementingkan tugas-tugas.

#### **2.4.1.5 Iklim yang Familier**

Bersifat manusiawi dan tidak terkontrol. Para anggota hanya berlomba-lomba untuk memenuhi tuntutan pribadi mereka, namun sangat sedikit perhatian sedikit perhatian pada penyelesaian tugas dan control sosial yang ada kurang diperhatikan. Sejalan dengan itu, semangat kerja kelompok sebenarnya tidak begitu tinggi, karena kelompok mendapat kepuasan yang sedikit dalam penyelesaian tugas-tugas.

#### **2.4.1.6 Iklim Keayahan**

Organisasi sekolah demikian bercirikan adanya penekanan bagi munculnya kegiatan kepemimpinan dari anggota organisasi. Kepala Sekolah biasanya berusaha menekan atau tidak menghargai adanya inisiatif yang muncul dari orang-orang yang dipimpinnya. Kecakapan-kecakapan yang dimiliki kelompok tidak dimanfaatkannya untuk melengkapi kemampuan kerja Kepala Sekolah. Sejalan dengan itu banyak tindakan-tindakan kepemimpinan yang dijalankan. Dalam iklim yang demikian pun sedikit kepuasan yang diperoleh bawahan, baik yang bertalian dengan hasil kerja maupun kebutuhan pribadi. Sehingga semangat kerja kelompok organisasi sekolah juga akan rendah.

#### **2.4.1.7 Iklim Tertutup**

Para anggota biasanya bersikap acuh tak acuh atau masa bodoh. Organisasi tidak maju, semangat kelompok rendah, karena para anggota disamping tidak memenuhi tuntutan pribadi juga tidak dapat memperoleh kepuasan dari hasil karya mereka. Tingkah laku anggota dalam iklim organisasi demikian juga tidak wajar, dalam artian kenyataannya organisasi seperti mundur. Setelah menganalisa beberapa cirri dari masing-masing jenis iklim organisasi sekolah diatas dapat penulis simpulkan bahwa iklim sekolah yang edektif sebenarnya terdapat pada iklim organisasi yang bersifat terbuka.

#### **2.4.2 Dimensi Pengukuran Iklim Sekolah**

Kondisi iklim sekolah dapat diukur dengan menggunakan berbagai macam dimensi. Hoy, Hofman, Abo dan Bliss dalam Gun Bayi (2007 : 2) menjabarkan 6 dimensi iklim sekolah yang dikelompokkan ke dalam dua aspek, yaitu aspek

perilaku kepala sekolah dan aspek perilaku guru. Tiga dimensi perilaku kepala sekolah yang diukur adalah *supportive*, *directive* dan *restrictive*, sedangkan dimensi perilaku guru yang diukur adalah *colgial*, *committed* dan *disengaged*.

*Supportive*, adalah perilaku kepala sekolah yang diarahkan kepada kebutuhan sosial dan prestasi kerja. Kepala sekolah suka menolong, memperhatikan guru, dan berupaya untuk memotivasi dengan menggunakan kritik yang konstruktif dan dengan memberikan contoh melalui kerja keras. *Directive* adalah perilaku kepala sekolah yang kaku, kepala sekolah terus-menerus memantau hampir semua aspek perilaku guru di sekolah. *Restrictive*, adalah perilaku kepala sekolah yang membatasi pekerjaan guru daripada memfasilitasinya. Kepala sekolah membebani guru dengan pekerjaan administrasi dan permintaan lainnya yang mengganggu tanggung jawab mengajar.

*Collegial*, adalah perilaku guru yang terbuka dan mendukung interaksi antara guru secara profesional. Seperti saling menghormati dan membantu satu sama lain baik secara pribadi maupun secara profesional. *Committed*, adalah perilaku guru yang diarahkan untuk membantu siswa dalam mengembangkan kemampuan intelektual dan sosial. Guru bekerja ekstra keras untuk memastikan keberhasilan siswa di sekolah. *Disengaged* adalah perilaku guru yang kurang fokus dan bermakna bagi kegiatan profesional.

Cohen, et.al. dalam Pinkus (2009:14), menjabarkan pengukuran iklim sekolah ke dalam 10 Dimensi, yang dikelompokkan ke dalam empat kategori, yaitu 1) *safety*, 2) *teaching and learning*, 3) *interpersonal relationships*, dan 4) *institutional environment*. Kategori pertama terdiri atas a) *rules and norms*,

meliputi adanya aturan yang dikomunikasikan dengan jelas dan dilaksanakan secara konsisten; b) *physical safety* meliputi perasaan siswa dan orang tua yang merasa aman dari kerugian fisik sekolah; dan c) *sosial and emotional security* meliputi perasaan siswa yang merasa aman dari cemoohan, sindiran, dan pengecualian.

Kategori kedua terdiri atas a) *support for learning*, menunjukkan adanya dukungan terhadap praktek-praktek pengajaran, seperti tanggapan yang positif dan konstruktif, dorongan untuk mengambil resiko, tantangan akademik, perhatian individual, dan kesempatan untuk menunjukkan pengetahuan dan keteampilan dalam berbagai cara; dan b) *sosial and civic learning*, menunjukkan adanya dukungan untuk pengembangan pengetahuan dan keterampilan sosial dan kemasyarakatan, termasuk mendengarkan secara efektif, pemecahan masalah, refleksi dan tanggung jawab, serta pembuatan keputusan yang etis.

Kategori ketiga terdiri atas : a) *respect for diversity*, menunjukkan adanya sikap saling menghargai terhadap perbedaan individu pada semua tingkatan, yaitu antara siswa dengan siswa, orang tua dengan siswa, dan orang tua dengan orang tua; b) *sosial support adults*, menunjukkan adanya kerjasama dan hubungan yang saling mempercayai antara orang tua dengan orang tua untuk mendukung siswa dalam kaitannya dengan harapan tinggi untuk sukses, keinginan untuk mendengar, dan kepedulian pribadi; dan c) *sosial support students* menunjukkan adanya jaringan hubungan untuk mendukung kegiatan akademik dan pribadi siswa.

Kategori keempat, terdiri a) *school connectedness /engagement*, meliputi ikatan positif dengan sekolah, rasa memiliki, dan norma-norma umum untuk

berpartisipasi dalam kehidupan sekolah bagi siswa dan keluarga; dan b) *physical surroundings*, meliputi kebersihan, ketertiban, dan daya tarik fasilitas dan sumber daya dan material yang memadai.

Pendapat lain berkaitan dengan Dimensi iklim sekolah di kemukakan Moos dan Arter dalam Hadiyanto (2004:119), yaitu dimensi hubungan, Dimensi pertumbuhan atau perkembangan pribadi, dimensi perubahan, dan perbaikan sistem, dan dimensi lingkungan fisik.

1. *Dimensi hubungan* : sejauh mana sebagai individu dilibatkan dalam lingkungannya, sehingga mereka saling mendukung dan tolong menolong (dengan beberapa aspek seperti kekompakan (kohesi), ungkapan dukungan, keanggotaan, dan ketertiban)
2. *Dimensi pertumbuhan pribadi* : yang ditandai oleh pertumbuhan pribadi dan peluang untuk meningkatkan diri yang ditawarkan oleh lingkungan (dengan beberapa aspek yang berhubungan seperti kemerdekaan, prestasi, pengarahan tugas, self-discovery, kemarahan, agresi, kompetisi, otonomi dan status pribadi)
3. *Dimensi pemeliharaan sistem dan perubahan* : mempertimbangkan tingkat kendali dari lingkungan, ketertiban, kejelasan akan harapan, dan responsive terhadap perubahan (beberapa aspek yang menandai Dimensi ini meliputi : organisasi, pengawasan, order, kejelasan, inovasi, kenyamanan fisik, dan pengaruh).
4. *Dimensi lingkungan fisik (physical environment)* : berkaitan dengan sejauh mana iklim sekolah seperti kelengkapan sumber, kenyamanan, serta keamanan sekolah ikut mempengaruhi proses belajar mengajar.

Sementara menurut Renato Taguri seperti dikutip Robert G.Owens (1995) menyebutkan dimensi iklim organisasi sekolah antara lain:

- 1) *Ecologie*, berhubungan dengan factor lingkungan fisik dan material organisasi, sebagai contoh, ukuran, usia, fasilitas dan kondisi bangunan. Ini juga berhubungan dengan teknologi yang digunakan orang-orang dalam organisasi seperti : meja dan kursi, papan tulis, elevator, segala sesuatu yang digunakan untuk menunjang aktivitas organisasi.

- 2) *Milieu*, berhubungan dengan dimensi sosial pada organisasi. Termasuk kedalam dimensi ini segala sesuatu mengenai orang-orang dalam organisasi. Sebagai contoh, berapa banyak dan seperti apa mereka. Termasuk di sini ras dan etnis, tingkat penggajian guru-guru, tingkat sosial ekonomi siswa, tingkat pendidikan para guru, moral dan motivasi orang dewasa dan siswa dalam sekolah, tingkat kepuasan kerja dan sejumlah karakteristik lainnya pada orang-orang dalam organisasi.
- 3) *Social System*, berhubungan dengan struktur organisasi dan administrasi. Termasuk dimensi ini adalah struktur organisasi sekolah cara pengambilan keputusan dan siapa orang-orang yang terlibat di dalamnya, pola komunikasi diantara orang-orang dalam organisasi dan lain-lain
- 4) *Culture*, berhubungan dengan nilai, sistem kepercayaan, norma dan cara berfikir yang merupakan karakteristik orang-orang dalam organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah adalah persepsi guru terhadap kualitas dan karakter dari kehidupan sekolah yang dapat mempengaruhi aktivitas pembelajaran disekolah.

## **2.5 Penelitian Yang Relevan**

Beberapa penelitian sejenis sebelumnya yang memberi inspirasi penelitian ini ditemukan hal-hal berikut :

- 2.5.1 Jumadi (2001) Tesis yang dipertahankan di program MM-UMS meneliti tentang pengaruh motivasi berprestasi dan komunikasi terhadap kinerja guru menyimpulkan bahwa dari analisis, diperoleh hasil pengaruh variable motivasi berprestasi (X1) terhadap kinerja guru (Y) 2,891 pada signifikansi 5%. Demikian pula bahwa pengaruh variabel komunikasi (X2) terhadap kinerja guru sebesar 2,950 pada signifikansi 1%. Harga koefisien pengaruh antara motivasi berprestasi dan komunikasi secara bersama-sama terhadap



kinerja guru sebesar 6,753. Dan  $R^2 = 0,172$ , menunjukkan bahwa variabel dependen kinerja guru (Y) dipengaruhi oleh motivasi berprestasi dan komunikasi secara bersama-sama sebesar 17,2%.

- 2.5.2 Sumanto (2005) dengan judul *Pengaruh Kemampuan Manajerial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru MTsN Plupuh Kabupaten Sragen* menyimpulkan bahwa kemampuan manajerial (X1), gaya kepemimpinan (X2), dan motivasi kepala sekolah (X3) bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di MTsN Plupuh Kabupaten Sragen. Koefisien determinasi diperoleh 0,987 yang berarti besarnya berpengaruh 98,7 %.
- 2.5.3 Laili Kurniati (2017) *Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Purbalingga* menyimpulkan bahwa dari analisis menemukan bahwa supervisi kepala sekolah dan motivasi berprestasi variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara bersama variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh tersebut secara bersama diajukan dengan nilai  $0,001 < 0,005$ .

Berdasarkan temuan – temuan dari peneliti terdahulu maka penulis tertarik untuk meneliti dan membuktikan sendiri hal-hal yang sudah ditemukan tersebut. Hal yang membedakan dalam penelitian ini dengan penelitian yang terdahulu adalah : “ 1) Penelitian dilakukan di Kecamatan Bangunrejo Kabupaten Lampung Tengah, 2) supervisi kepala sekolah difokuskan kepada supervisi secara individu dan kelompok, 3) Motivasi berprestasi dengan obyek penelitiannya adalah

guru-guru SD Negeri se- Kecamatan Bangunrejo Kabupaten Lampung Tengah, dan 4) penambahan variabel bebas yaitu variabel iklim sekolah.”

## **2.6 Kerangka Pikir**

Uma Sekaran ( dalam Sugiyono, 2009:91) menyatakan kerangka pikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai factor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti.

### **2.6.1 Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Guru (Y).**

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya yakni kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka kinerja guru perlu ditingkatkan. Oleh karena itu diperlukan peran dari kepala sekolah untuk mendorong bawahannya/guru-gurunya supaya berkinerja lebih tinggi lagi.

Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Jika kepala sekolah sebagai supervisor dapat melakukan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya dengan baik melaksanakan supervisi pendidikan secara efektif dan profesional maka logikanya pemberian supervisi oleh kepala sekolah akan meningkatkan kinerja guru.

### **2.6.2 Pengaruh Motivasi Berprestasi ( X<sub>2</sub>) Terhadap Kinerja Guru ( Y )**

Apa bila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan baik, tertib, valid, dan berkesinambungan akan dapat membantu meningkatkan motivasi sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara benar dan obyektif.

Disamping itu motivasi berprestasi sebagai perangsang keinginan dan daya gerak yang menyebabkan seorang guru bersemangat dalam mengajar karena terpenuhi kebutuhannya. Guru yang bersemangat dalam mengajar terlihat dalam ketekunannya ketika melaksanakan tugas, ulet, minatnya yang tinggi dalam memecahkan masalah, penuh kreatif dan sebagainya. Hal ini berdampak pada kepuasan kerja guru yang akhirnya mampu menciptakan kinerja yang baik.

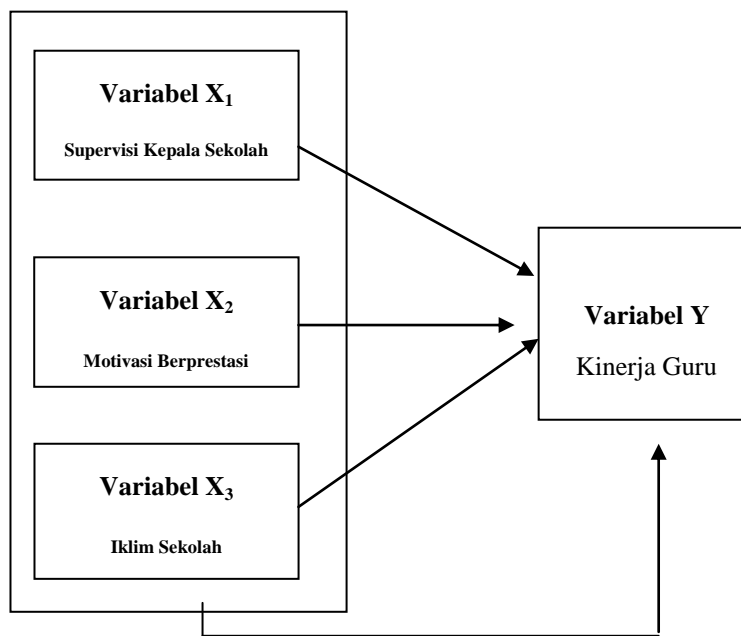
### **2.6.3 Pengaruh Iklim Sekolah ( X<sub>3</sub>) Terhadap Kinerja Guru ( Y ).**

Iklim sekolah adalah suasana yang aman, nyaman, asri dan tertib sehingga pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan. Sekolah yang kondusif, aman dan nyaman, akan berdampak kepada meningkatnya kinerja guru sehingga dapat mengarahkan kepada tujuan perseorangan atau organisasi.

### **2.6.4 Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah (X<sub>1</sub>), Motivasi Berprestasi (X<sub>2</sub>) dan Iklim Sekolah (X<sub>3</sub>) bersama –sama Terhadap Kinerja Guru (Y ).**

Berdasarkan kajian teori dan uraian diatas dapat dikemukakan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama antara supervisi kepala sekolah, motivasi berprestasi dan iklim sekolah terhadap kinerja guru. Atau dengan kata lain semakin baik supervisi yang dilaksanakan kepala sekolah, motivasi berprestasi semakin tinggi, iklim sekolah yang kondusif maka semakin

tinggi pula kinerja guru. Untuk lebih jelasnya ketergantungan antara variabel terikat terhadap variabel bebasnya dapat disajikan korelasi kerangka berfikir dibawah ini



Gambar 2.2 Model teoritis konstelasi supervisi kepala sekolah (X<sub>1</sub>), motivasi beprestasi guru (X<sub>2</sub>) dan iklim sekolah (X<sub>3</sub>) terhadap kinerja guru (Y).

## 2.7 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. (Arikunto, 1996: 67). Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan maka hipotesis diterima. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya.

Hipotesis umum yang peneliti ajukan dalam penelitian ini adalah hipotesis kerja (H<sub>a</sub>): “Ada Pengaruh Positif yang signifikan Supervisi Kepala Sekolah, motivasi berprestasi dan iklim sekolah terhadap kinerja guru di SD Negeri se-Kecamatan Bangunrejo Kabupaten Lampung Tengah”.

Bertitik dari hipotesis di atas , maka peneliti mengajukan hipotesis kerja sebagai berikut :

- 2.7.1 Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri se- Kecamatan Bangunrejo Kabupaten Lampung Tengah.
- 2.7.2 Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi berprestasi guru terhadap kinerja guru SD Negeri se- Kecamatan Bangunrejo Kabupaten Lampung Tengah.
- 2.7.3 Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri se- Kecamatan Bangunrejo Kabupaten Lampung Tengah.
- 2.7.4 Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara supervisi Kepala Sekolah, motivasi berprestasi guru , iklim sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri se-Kecamatan Bangunrejo Kabupaten Lampung Tengah.