

**PENINGKATAN KINERJA GURU
MELALUI SUPERVISI AKADEMIK PENGAWAS
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
BUDAYA ORGANISASI
DAN MOTIVASI BERPRESTASI**



KATA PENGANTAR

Puji syukur diucapkan ke hadirat Allah Tuhan Yang Maha Esa, karena dengan rahmat dan perkenan-Nya peneliti dapat menghadirkan buku yang berjudul “ peningkatan kinerja guru melalui peranan supervisi akademik pengawas, kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi berprestasi. Peneliti berharap melalui buku ini dapat berperan dalam meningkatkan kinerja guru. Penulis mengakui bahwa ada banyak kekurangan pada karya ilmiah ini. Kritik dan saran yang membangun dari para pengguna buku ini sangat peneliti harapkan demi penyempurnaan untuk penerbitan selanjutnya, untuk itu diucapkan terimakasih.

Penulis

Japemar

DAFTAR ISI

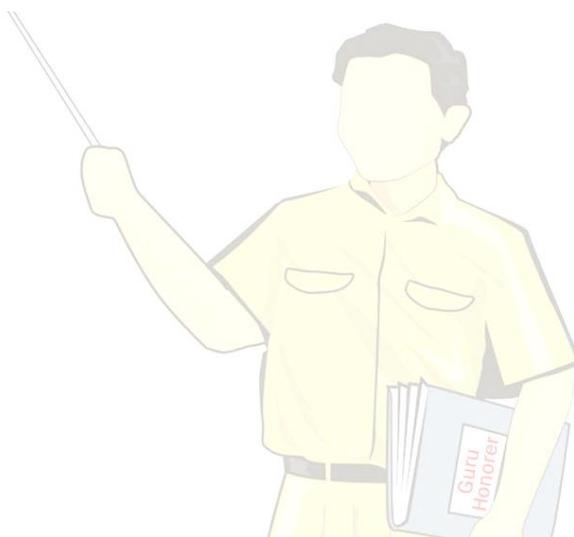
COVER

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR.....	iii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
BAB II KONSEP KINERJA GURU, SUPERVISI AKADEMIK PENGAWAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI BERPRESTASI.....	9
BAB III. PERANAN SUPERVISI AKADEMIK PENGAWAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA GURU.....	80
DAFTAR PUSTAKA.....	102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. *The Burke-Litwin model of individual Performance*,
Herkovits (1997:204)..... 12

Gambar 2. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Guru Sumber:
Supardi (2013: 52)..... 14



BAB I

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan kunci untuk meningkatkan sumber daya manusia Indonesia yang unggul. Oleh karena itu, profesi guru menjadi sangat menentukan sebagai ujung tombak pembangunan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas dan unggul. Untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul, pemerintah sebagai regulator mempunyai kewajiban untuk mencetak para guru yang berkualitas dan unggul pula.

Arah kebijakan pemerintah untuk mendorong terwujudnya hal tersebut salah satunya berupa Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Dalam Pasal 1 Ayat 1 menjelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya Pasal 5 Ayat 1 menjelaskan bahwa tugas utama Guru adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah serta tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah. kemudian pasal 6 menyebutkan kewajiban Guru dalam melaksanakan tugas adalah:

- 1) Merencanakan pembelajaran/bimbingan, melaksanakan pembelajaran/ bimbingan yang bermutu, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran/ bimbingan, serta melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan,
- 2) Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni,
- 3) Bertindak obyektif dan tidak diskriminatif atas pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi

fisik tertentu, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran, 4) Menjunjung tinggi peraturan perundangundangan, hukum, dan kode etik Guru, serta nilai agama dan etika; dan 5) Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Guru yang berkualitas dan unggul akan menghasilkan pendidikan yang bermutu, hal ini dapat dilihat dari kinerja guru dalam belajar mengajar atau dalam pembelajaran. Supardi (2013: 52) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru berasal dari variabel individu dan variabel situasional. Variabel individu dipengaruhi oleh sikap, karakteristik, sifat peserta didik, minat, motivasi, pengalaman, umur, pendidikan, dan lainnya. Sedangkan, Variabel situasional dipengaruhi oleh faktor fisik dan pekerjaan, sosial dan organisasi, peraturan organisasi, sifat organisasi, supervisi, imbalan/upah, dan lingkungan sosial. Surjana (2013) menyatakan bahwa berhasil tidaknya suatu sekolah yang disebabkan oleh kinerja guru dipengaruhi oleh

supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru secara berkala, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi yang dimiliki oleh guru.

Berdasarkan uraian tersebut, diketahui bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru dari variabel situasional yaitu supervisi, kepemimpinan kepala sekolah, dan budaya organisasi sedangkan dari variabel individu yaitu motivasi berprestasi.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana (Mulyasa, 2004:25). Kepemimpinan kepala sekolah yang baik

harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan.

Tingkat keberhasilan kinerja guru, dapat diketahui melalui kegiatan supervisi pendidikan yang dilakukan oleh pengawas dengan menggunakan berbagai teknik supervisi. Peran supervisi pengawas sekolah juga sangat diperlukan, dalam upaya melakukan pembinaan dan bimbingan kepada guru agar kinerjanya senantiasa meningkat. Konsep supervisi dewasa ini berbeda dengan konsep supervisi terdahulu, dimana supervisi dilaksanakan dalam bentuk "inspeksi" atau mencari kesalahan guru dalam melaksanakan tugas mengajar, dalam pandangan modern supervisi adalah usaha untuk membantu guru dalam memperbaiki proses belajar mengajar (Sagala:2012).

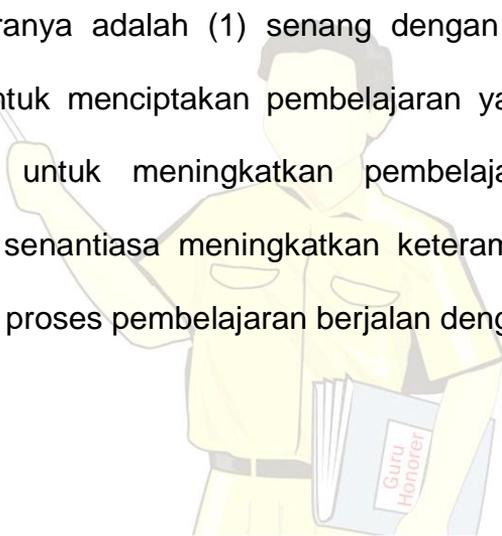
Fathurrohman dan Suryana (2011: 32) menjelaskan bahwa supervisi dari seorang pengawas pendidikan adalah berusaha untuk meningkatkan kinerja guru dalam melakukan tugas profesinya. Dengan demikian supervisi akademik sarannya adalah guru dengan tujuan untuk memberdayakan guru secara profesional dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai tenaga profesional sehingga kinerja guru dalam proses belajar mengajar dapat optimal dan berkualitas.

Kinerja guru mencerminkan kemampuan kerja guru yang terlihat dari penampilan kerja guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru. Jika kemampuan kerja seorang guru baik, maka kinerjanya juga akan semakin tinggi, sebaliknya jika kemampuan kerja seorang guru tidak baik, maka kinerjanya juga akan semakin rendah. Rendahnya kinerja guru diduga karena kurang baiknya budaya organisasi yang di terapkan di sekolah (Rahayu, 2014). Robbins sebagaimana dikutip oleh Sutrisno mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam

suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para pegawai/karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi (Edi Sutrisno, 2010:24).

Motivasi guru dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya juga merupakan hal penting bagi upaya meningkatkan proses pembelajaran yang akandapat meningkatkan kualitas pendidikan yang ada. Motivasi kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi sebagai pendorong semangat kerja (Anoraga, 2005:35). Guru yang termotivasi dalam bekerja maka akan menimbulkan kepuasan kerja, karena kebutuhan-kebutuhan guru yang terpenuhi mendorong guru meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Wainer (1985:76) yang menyatakan bahwa orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi berusaha keras untuk mencapai hasil yang memuaskan dalam suatu pekerjaan.

Santrock (2003:103) menjelaskan bahwa motivasi berprestasi merupakan keinginan untuk menyelesaikan sesuatu untuk mencapai suatu standar kesuksesan, dan untuk melakukan suatu usaha dengan tujuan untuk mencapai kesuksesan. Karakteristik seseorang guru yang mempunyai motivasi berprestasi di antaranya adalah (1) senang dengan pekerjaan yang menantang untuk menciptakan pembelajaran yang efektif, (2) bekerja keras untuk meningkatkan pembelajaran yang bermakna, dan (3) senantiasa meningkatkan keterampilan juga kemampuan supaya proses pembelajaran berjalan dengan baik.



BAB II

KONSEP KINERJA GURU, SUPERVISI AKADEMIK PENGAWAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI BERPRESTASI

A. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Pendidikan merupakan kunci untuk meningkatkan sumber daya manusia Indonesia yang unggul. Untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul, pemerintah sebagai regulator mempunyai kewajiban untuk mencetak para guru yang berkualitas dan unggul. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, kinerja guru adalah hasil penilaian terhadap proses dan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya.

Depdiknas (2004: 11) menyatakan kinerja guru adalah kemampuan guru untuk mendemonstrasikan berbagai kecakapan dan kompetensi yang dimilikinya. Esensi dari

kinerja guru tidak lain merupakan kemampuan guru dalam menunjukkan kecakapan atau kompetensi yang dimilikinya dalam dunia kerja yang sebenarnya. Wagiran dalam Jurnal Pendidikan Evaluasi Pendidikan Tahun 17 Nomor 1 (2013: 155) mendefinisikan kinerja (performance) guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu dengan output yang dihasilkan tercermin dari kuantitas maupun kualitasnya.

Professional teachers are people who have a special expertise in the field of teacher training so that they are able to perform their duties and functions as teachers to the fullest (Muslim, 2009). The term "Professionalism" according to Alma (2008) and Kristiawan and Rahmat (2018) means the nature displayed in action, and there is a commitment to always improve the ability to do work in accordance with his profession.

Guru profesional adalah orang yang memiliki keahlian khusus di bidang keguruan sehingga mampu menjalankan tugas dan fungsinya sebagai guru secara maksimal (Muslim, 2009). Yang dimaksud dengan "Profesionalisme" menurut

Alma (2008) dan Kristiawan dan Rahmat (2018) adalah sifat yang ditampilkan dalam tindakan, dan adanya komitmen untuk selalu meningkatkan kemampuan melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya.

Berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Herkovits (1997:204) tentang model kinerja individu, faktor yang mempengaruhi kinerja individu antara lain adalah: lingkungan eksternal, kompetensi, kepemimpinan, sistem kebijakan, sistem pelayanan, nilai/budaya organisasi sekolah, iklim kerja, manajemen terbuka dan motivasi. Teori tersebut menjelaskan bahwa tinggi rendahnya kinerja individual ditentukan oleh baik buruknya lingkungan eksternal, misi dan strategi, budaya organisasi, baik tidaknya kepemimpinan kepala sekolah, kebutuhan individu, tinggi rendahnya kompetensi guru dan tinggi rendahnya motivasi sebagai diungkapkan pada gambar berikut:



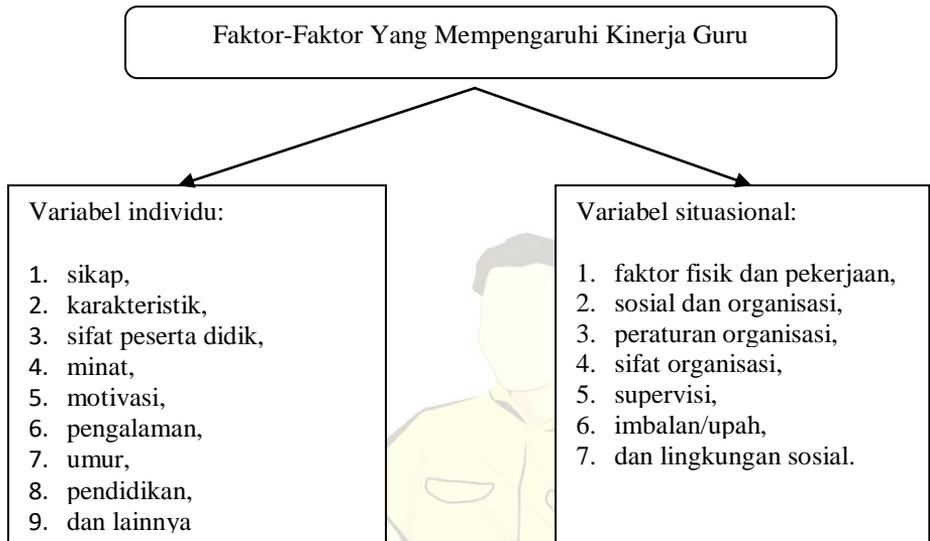
Gambar 1 : *The Burke-Litwin model of individual Performance*, Herkovits (1997:204)

Menurut Wilson (2000:135), kinerja (*performance*) guru adalah kemampuan yang didasari pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah “kemampuan dan kemauan”. Kinerja anggota organisasi dalam suatu institusi adalah hasil perpaduan antara kemampuan, komitmen terhadap profesi dan motivasi berprestasi tinggi. Artinya, prestasi kerja para anggota

organisasi dapat didorong agar lebih meningkat dalam rangka upaya mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang dalam mencapai suatu hasil yang diinginkan menurut kriteria tertentu yang berlaku. Sedangkan yang dimaksud dengan kemampuan guru berarti juga unjuk kerja guru terhadap pembelajaran siswanya. Pendapat yang sama, bahwa kinerja guru juga dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang mengembangkan dirinya.

Gibson et.al. dalam Mulyadi & Fahriana (2018: 172) memberikan gambaran detail tentang faktor-faktor ataupun indikator yang mempengaruhi kinerja yaitu: (1) Variabel individu yang meliputi kemampuan, keterampilan, mental fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, dan demografi. (2) Variabel Organisasi yang meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan (insentif) dan struktur desain

pekerjaan. (3) Variabel psikologis yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.



Gambar 2. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Guru

Sumber: Supardi (2013: 52)

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah sesuatu hal yang dihasilkan oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kemampuan, kecakapan, pegalaman, kesanggupan, dan sesuai dengan kompetensi keguruan dengan salah satu faktor

yang mempengaruhi kinerja guru dari variabel situasional yaitu supervisi, kepemimpinan kepala sekolah, dan budaya organisasi sedangkan dari variabel individu yaitu motivasi berprestasi.

2. Indikator Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru pada hakikatnya merupakan suatu kegiatan untuk membina dan mengembangkan guru profesional. Standar Nasional Pendidikan Pasal 28 dalam Mulyasa (2008: 63) mengemukakan bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Hamzah dan Nina (2014:65) menyatakan kinerja guru dapat terlihat pada kegiatan merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi etos kerja dan disiplin profesionalisme guru.

Dalam hal ini yang dimaksud dengan pendidik sebagai agen pembelajaran (*learning agent*) adalah peran pendidik antara lain sebagai fasilitator, motivator, pemacu, maupun pemberi inspirasi. Berkaitan dengan tugas guru menurut Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, tugas guru antara lain: (1) membuat rencana pembelajaran, (2) melaksanakan pembelajaran, (3) melaksanakan evaluasi dan (4) membimbing dan melatih, (5) serta manajemen kelas.

Hal ini juga didukung dalam Dalam Undang-Undang (UU) No. 14 Tahun 2005 disebutkan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Sejalan dengan hal diatas permendiknas No 41 tahun 2007 Standar proses meliputi perencanaan proses

pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan supervisi proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Sejalan dengan itu dapat dikemukakan Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran didalam kelas dan mendidik siswa di luar kelas dengan sebaik-baiknya.

Nana Sudjada (1987:19) menjelaskan kinerja guru terlihat dari keberhasilannya didalam meningkatkan proses dan hasil belajar, yang meliputi:

- 1) Merencanakan program belajar mengajar.
- 2) Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar.
- 3) Menilai kemajuan proses belajar mengajar.
- 4) Menguasai bahan pelajaran

Sejalan dengan hal diatas, Saud (2013, hlm. 50-51) menjelaskan bahwa kinerja guru dalam proses mengajar harus memiliki kompetensi yang terdiri dari:

- 1) Merencanakan proses pembelajaran,
- 2) Melaksanakan dan memimpin atau mengelola proses belajar, dan
- 3) Menilai kemajuan proses belajar mengajar.

Menurut Suharsimi Arikunto (1993;243), kinerja guru dapat dilihat dari kegiatan mengajar yang dilaksanakan melalui prosedur yang tepat, yaitu dengan:

- 1) Membuat persiapan mengajar, berupa menyusun persiapan tertulis, mempelajari pengetahuan yang akan diberikan atau keterampilan yang akan dipraktikkan

dikelas, menyiapkan media, dan alat-alat pengajaran yang lain, menyusun alat evaluasi.

- 2) Melaksanakan pengajaran dikelas, berupa membuka dan menutup, memberikan penjelasan, memberikan peragaan, mengoperasikan alat-alat pelajaran serta alat bantu yang lain, mengajukan pertanyaan, memberikan jawaban melakukan program remedial.
- 3) Melakukan pengukuran hasil belajar, berupa pelaksanaan kuis (pertanyaan singkat), melaksanakan tes tertulis, mengoreksi, memberikan skor, menentukan nilai akhir.

B. Supervisi Akademik Pengawas

1. Pengertian Supervisi Akademik

Supervisi merupakan suatu bagian yang penting dalam pendidikan, supervisi mengandung arti yang luas namun intinya sama yaitu kegiatan yang bertujuan untuk memperbaiki proses pembelajaran. Supervisi akademik pada dasarnya merupakan bagian dari kajian bidang supervisi,

sehingga sebelum menuju pada definisi supervisi akademik maka kita harus mengetahui apa itu supervisi secara umum. Seorang supervisor mempunyai posisi dan kedudukan di atas atau lebih tinggi yang bertugas melihat, menilai, mengawasi orang-orang yang disupervisinya dalam menuju suatu perbaikan (Kompri: 2015:193). Menurut (Mukhtar dan Iskandar: 2009:40), secara umum istilah supervisi berarti mengamati, mengawasi, atau membimbing dan menstimulir kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh orang lain dengan maksud untuk mengadakan perbaikan.

Konsep supervisi didasarkan atas keyakinan bahwa perbaikan merupakan suatu usaha kooperatif dari semua orang yang berpartisipasi dan supervisor sebagai pemimpin. Supervisi akademik dapat juga di artikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh individu, dan kelompok yang tujuan utamanya adalah peningkatan orang, kelompok atau program. Dalam hal ini kegiatan yang dilakukan adalah

pembelajaran di sekolah oleh guru. Menurut Peter dan Robert (2005:20) menjelaskan bahwa : *“Supervision is instructional leadership that relates perspective to behavior, focuses on purpose, contributes to and supports organizational actions, coordinates interactions, provides for improvement and maintenance of the instructional program, and assesses goal achievement”*. Hal ini dapat diartikan bahwa supervisi adalah kepemimpinan instruksional yang menghubungkan perspektif terhadap perilaku, berfokus pada tujuan, berkontribusi terhadap tindakan organisasi, mengkoordinasikan interaksi, menyediakan perbaikan dan pemeliharaan program instruksional, dan menilai pencapaian tujuan. Dari beberapa pengertian ahli di atas, mereka memiliki persamaan pendapat bahwa supervisi merupakan kegiatan untuk melihat, menilai, mengawasi, dan mengamati hal-hal yang dilakukan oleh orang lain sehingga tercapainya tujuan.

Kegiatan supervisi tidak hanya dilakukan pada perusahaan pemerintah/swasta, tetapi juga diterapkan pada lembaga pendidikan yang tentunya tidak dapat melepaskan diri dari kegiatan supervisi. Dalam dunia pendidikan, supervisi tetap ada dan dibutuhkan. Sasaran supervisi akademik adalah guru, beserta perangkat pembelajarannya (mulai dari perencanaan hingga penilaian) dimana kegiatan tersebut bukanlah kegiatan inspeksi, melainkan kegiatan yang kontinu dan berkesinambungan sehingga guru-guru berkembang dalam melaksanakan tugas dan memecahkan masalah dalam pembelajaran secara efektif dan efisien yang pada intinya membina guru dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran (Mulyadi & Fahriana. 2018: 1-3). Dapat disimpulkan bahwa supervisi pengajaran sebagai satu set kegiatan yang dilakukan dengan tujuan membuat tujuan belajar mengajar menjadi lebih baik bagi peserta didik.

Supervisi dalam proses pendidikan menurut Kompri (2017:1) pada dasarnya pelayanan yang disediakan oleh pemimpin untuk membantu guru-guru agar semakin cakap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu pendidikan pada khususnya sehingga ia mampu meningkatkan efektivitas proses pembelajaran di sekolah. Menurut Ngalim Purwanto (2012:76) menyebutkan bahwa supervisi akademik adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan.

Asetine, Faryniarz, dan Rigazio (2006:15) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *“Performance-Based Supervision and Evaluation requires teachers to reconsider their approach to their work. It asks them to make different decisions and use different procedures; to focus narrowly and deeply on content related to essential learning; and to*

commit to improving their diagnostic and problem-solving skills along with their instructional skills”. Artinya supervisi

dan evaluasi berbasis kinerja mengharuskan guru untuk mempertimbangkan kembali pendekatan terhadap pekerjaan. Ini meminta guru untuk membuat keputusan yang berbeda dan menggunakan prosedur yang berbeda; untuk fokus secara sempit dan mendalam pada konten yang terkait dengan pembelajaran dan untuk berkomitmen meningkatkan keterampilan diagnostik dan pemecahan masalah dengan keterampilan pengajaran. Sehingga dapat disimpulkan bahwa supervisi adalah kegiatan yang berupa bimbingan kepada bawahan untuk mengembangkan dan menciptakan pembelajaran yang lebih efektif dan sesuai dengan tujuan yang diharapkan .

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa Supervisi Akademik adalah proses pemberian bantuan, pengarahan, dan pembinaan, pengajaran yang ditujukan

pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pengajaran yang menitik beratkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran.

2. Tujuan Supervisi Akademik

Sebagaimana tercantum dalam pengertiannya, tujuan umum supervisi adalah memberikan segala bantuan seperti memperbaiki dan menyediakan kepada bawahan/orang yang disupervisi agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kinerjanya, terutama dalam melaksanakan tugas, yaitu melaksanakan proses pembelajaran (Arikunto, 2006:40). Menurut Piet A. Sahertian (2008:19) dalam bukunya menjelaskan bahwa tujuan supervisi ialah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru dikelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Dengan demikian jelas bahwa tujuan supervisi ialah memberikan layanan dan

bantuan untuk meningkatkan kualitas belajar siswa, bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tapi juga mengembangkan potensi kualitas guru.

Menurut Syaiful Sagala (2008: 235-236) tujuan dari supervisi akademik adalah (a) Membantu guru-guru dalam mengembangkan proses belajarmengajar, (b) Membantu guru-guru menterjemahkan kurikulum ke dalam bahasa belajar-mengajar, (c) Membantu guru-guru mengembangkan staf sekolah. Pendapat lain dikemukakan oleh Made pidarta (2009:4) tujuan supervisi ialah 1) membantu menciptakan lulusan optimal dalam kuantitas dan kualitas.2) membantu mengembangkan pribadi, kompetensi,dan sosialnya.3) membantu kepala sekolah mengembangkan program yang sesuai dengan kondisi masyarakat setempat. 4) ikut meningkatkan kerjasama dengan masyarakat atau komite sekolah.

Jadi dapat ditegaskan bahwa tujuan supervisi akademik yaitu memberikan bantuan kepada guru untuk meningkatkan kompetensinya dan profesionalismenya dalam menjalankan tugasnya terutama sebagai pengajar di kelas dalam hal perencanaan, pelaksanaan, dan juga mengevaluasi proses belajar mengajar tersebut agar sepenuhnya dapat membantu para siswa dalam proses pembelajaran dan mencapai tujuan pembelajaran yang diinginkan.

3. Fungsi Supervisi Akademik

Engkoswara dan Komariah (2011: 229-230) menjelaskan bahwa fungsi supervisi pendidikan adalah sebagai berikut: (1) fungsi penelitian (*Research*); bahwa supervisor tidak bekerja atas prasangka, tetapi menempuh prosedur yang tepat seperti merumuskan dulu masalah apa yang dihadapi, mengumpulkan data untuk mendapat informasi yang valid tentang suatu permasalahan yang

bersangkutan dengan masalah itu, pengolahan data, penarikan kesimpulan, sebagai bahan untuk mengambil keputusan tentang suatu permasalahan. (2) fungsi penilaian (*Evaluation*); kesimpulan hasil penelitian dijadikan bahan evaluasi apakah objek penelitian tersebut memiliki kekuatan, kelemahan, dan menemukan solusi yang tepat untuk memutuskan suatu masalah. (3) fungsi perbaikan (*improvement*); apabila hasil penelitian menunjukkan terdapat kekurangan-kekurangan yang harus segera ditangani, maka supervisor melakukan langkah-langkah strategis dan operasional sebagai upaya melakukan perbaikan-perbaikan. (4) fungsi pengembangan (*Development*); dua kondisi yang dihadapi supervisor adalah kekurangan-kekurangan dan prestasi yang dimiliki guru.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan BAB IV pasal 19 ayat (3) menyebutkan bahwa setiap tahun

pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan supervisi proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Ayat ini secara eksplisit menyatakan bahwa supervisi dilakukan untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Ayat di atas dipertegas lagi oleh pasal 23 dan pasal 24, secara lebih spesifik pasal 23 menyatakan bahwa supervisi proses pembelajaran sebagaimana dimaksud dalam pasal 19 ayat (3) meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan pengambilan langkah tindak lanjut yang diperlukan. Pasal ini dengan tegas menggunakan kata supervisi.

Pada dasarnya supervisi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan hubungan manusia atau person dalam suatu unit kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena itu betapapun sederhananya

pelaksanaan supervisi itu sendiri memerlukan kerjasama, Tanpa kerjasama maka kegiatan supervisi tidak dapat dilaksanakan. Adapun fungsi supervisi menurut Suharsimi Arikunto (2004:13) ada tiga yaitu: 1) Sebagai kegiatan untuk meningkatkan mutu pembelajaran, 2) Sebagai pemicu atau penggerak terjadinya perubahan pada unsur-unsur yang terkait dengan pembelajaran, 3) Sebagai kegiatan memimpin dan membimbing.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi supervisi akademik adalah membantu sekolah dalam pemberian layanan pada guru-guru untuk dapat bekerja dengan baik yaitu dengan mampu melaksanakan proses belajar mengajar yang berkualitas, menyenangkan, dan inovatif kepada siswa di sekolah.

4. Prinsip Supervisi Akademik

Masalah yang dihadapi dalam melaksanakan supervisi adalah bagaimana mengubah pola pikir yang

bersifat otokratis dan korektif menjadi sikap yang konstruktif dan kreatif. Sahertian (2000) mengemukakan ada empat prinsip supervisi akademik yaitu:

1. Prinsip Ilmiah (*Scientific*)

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

2. Prinsip Dokumentasi

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

bahkan berdsarkan atasan dan bawahan tapi berdasarkan rasa kesejawatan.

3. Prinsip Kerja Sama

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

4. Prinsip Konstruktif dan Kreatif

Setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi, kreativitas kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.

Supervisi ditujukan untuk menghasilkan perubahan manusia kearah yang dikehendaki, kemudian kegiatan supervisi harus disusun dalam suatu program yang merupakan kesatuan yang direncanakan dengan teliti dan ditujukan kepada perbaikan pembelajaran. Sebagai

supervisor dalam melaksanakan supervisi hendaknya bertumpu pada prinsip supervisi agar supervisi yang dilaksanakan berdasarkan fakta dan data yang objektif serta dapat memenuhi fungsi dari supervisi tersebut.

Dengan adanya prinsip supervisi di atas maka seorang secara sistematis, objektif, dan dapat membantu staf sekolah yang di supervisi dalam melaksanakan tugasnya. Supervisor dalam menjalankan tugasnya diharapkan dapat bekerja. Seorang supervisor atau pengawas pendidikan dalam melakukan pembinaan professional guru hendaknya bertumpu pada prinsip-prinsip supervisi agar dalam teknis pelaksanaannya dapat terarah dan mendapatkan hasil yang diharapkan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam melaksanakan supervisi akademik supervisor harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, melaksanakannya secara teratur dan

berkelanjutan, serta supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademik. Program supervisi akademik harus disusun berdasarkan kebutuhan nyata pengembangan profesional guru, mampu mengembangkan kreativitas dan inovasi guru dalam proses pembelajaran, serta harus menyatu dengan program pendidikan.

5. Indikator Supervisi Akademik

Setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan supervisi proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Permendiknas nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah harus memiliki lima kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Salah satu kompetensi kepala sekolah adalah supervisi akademik yang meliputi tiga aspek yaitu:

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

mencakup perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut.

Sub komponen menindaklanjuti hasil supervisi akademik meliputi: a) menyusun kriteria keberhasilan supervisi akademik, b) menyusun instrumen supervisi akademik, c) melaksanakan evaluasi hasil supervisi, dan d) menyusun program tindak lanjut.

Nur Aedi (2014: 189-192) menjelaskan kegiatan kepengawasan akademik meliputi Tiga komponen, yaitu:

1) Pembinaan

- a) Melakukan pendampingan dalam meningkatkan kemampuan guru menyusun administrasi perencanaan pembelajaran/program bimbingan.
- b) Melakukan pendampingan dalam meningkatkan kemampuan guru dalam proses pelaksanaan pembelajaran.

c) Melakukan pendampingan membimbing guru dalam meningkatkan kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar peserta didik.

d) Melakukan pendampingan dalam meningkatkan kemampuan guru menggunakan media dan sumber belajar.

e) Memberikan masukan kepada guru mengenai tugas membimbing dan melatih peserta didik.

f) Memberikan bimbingan kepada guru menggunakan teknologi informasi

g) Memberikan bimbingan kepada guru dalam pemanfaatan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan

2) Pemantauan

a) Melakukan pemantauan pelaksanaan standar isi,

b) Melakukan pemantauan pelaksanaan standar kompetensi lulusan

- c) Melakukan pemantauan pelaksanaan standar proses
- d) Melakukan pemantauan pelaksanaan standar isi.

3) Penilaian

- a) Merencanakan pembelajaran
- b) Melaksanakan pembelajaran
- c) Menilai hasil pembelajaran
- d) Membimbing dan melatih peserta didik
- e) Melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru.

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Kepemimpinan

Pada hakekatnya dalam kehidupan sehari-hari kita tidak terlepas dengan konsep kepemimpinan. Konsep kepemimpinan bisa dibawa dalam berbagai bidang kehidupan. Secara sadar ataupun tidak kadang kita telah menunjukkan kepemimpinan kita. Bisa mengatur diri kita

sendiri saja sudah menjadikan kita seorang pemimpin, yaitu pemimpin diri sendiri. Dengan adanya kepemimpinan setiap kegiatan dapat dijalankan sesuai dengan konsep yang telah disusun. Pentingnya kepemimpinan tersebut seperti yang dikemukakan oleh Rivai (2004), kepemimpinan juga dapat dimaksudkan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini: yaitu, (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, dan (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Hal ini juga disampaikan oleh Winardi (2000:2), yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan-kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengerahkan upaya bersama ke arah pencapaian sasaran tertentu. Dalam hal ini Winardi lebih menekankan bahwa seorang pemimpin adalah seorang yang dapat memberikan arahan terhadap yang dipimpinnya. Dengan kata lain seorang pemimpin adalah orang yang dipercaya oleh bawahannya sehingga mereka dapat menerima segala kebijakan yang dikeluarkan oleh pemimpin mereka selama masih dalam mencapai tujuan bersama.

Thoha (2010:9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku

pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Dari pendapat di atas, unsur kepemimpinan adalah suatu pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin dan pada gilirannya akibat dari pengaruh itu orang lain akan menuruti dan mengikuti apa yang dianjurkan dan diperintahkan oleh seorang pemimpin. Maksudnya, kepala sekolah harus dapat mempengaruhi guru ke arah positif untuk dapat diarahkan dan diciptakan sesuai dengan keinginan yang ingin dicapai oleh kepala sekolah sebagai pemimpin. Untuk itu seorang kepala sekolah (pemimpin) mempunyai gaya yang diterapkan

Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang

dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

Menurut Thoha (2010: 49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Macam-macam gaya kepemimpinan antara lain:

1) Gaya Kepemimpinan Otokratik

Thoha (2010:49) mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Danim (2004: 75) mengatakan kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran

dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Toha (2010: 50) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Menurut Danim (2004: 75) kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai.

3) Gaya Kepemimpinan Permisif

Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Menurut Danim (2004: 76) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin yang

permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan antara lain gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan permisif. Jika dikaitkan dengan kepala sekolah, maka kepala sekolah dapat menggunakan gaya kepemimpinan tersebut dalam mempengaruhi guru maupun karyawan yang ada di sekolah yang dipimpinnya.

2. Kepala Sekolah

Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu Kepala dan Sekolah. Kata Kepala dapat diartikan ketua

atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. bahkan lebih jauh tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan kepala sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.

Kepala Sekolah membutuhkan strategi yang baik untuk mengelola sumber daya sekolah. Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan pendidik melalui kolaborasi atau kooperatif, memberikan kesempatan untuk pendidik dalam berbagai kegiatan yang mendukung program sekolah.

Headmaster as leaders of educational institutions performs educational leadership at the

school to achieving educational goals. Educational leadership is the process of influencing and guiding his leaders to teachers and education personnel to perform the tasks of education and research with the use of existing educational facilities in Achieving educational goals. (Wawan: 2017)

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah atau madrasah merupakan seorang tenaga profesional guru yang dipercaya memimpin sekolah dan elemen-elemennya untuk mencapai mutu dan tujuan pendidikan.

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan yang bijaksana harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang dalam hal ini adalah kepala sekolah. Kepala sekolah yang bijaksana adalah kepala sekolah yang dapat merumuskan suatu keputusan berdasarkan penyelesaian permasalahan yang telah dilakukan secara bersama. Tugas utama kepala sekolah sebagai pemimpin adalah mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok,

organisasi atau lembaga dan menjadi juru bicara kelompok. Kepala sekolah harus bisa memaksimalkan potensi yang ada pada stakeholder maupun stakeholder sekolah dan saling mendukung guna mencapai tujuan yang disepakati bersama. Pemimpin ialah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain untuk dapat bekerjasama dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini senada dengan yang disampaikan Wahjosumijo (2005) bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan pemimpin dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap orang. Motivasi menjadi penting karena akan mendorong timbulnya tindakan tertentu dan pada waktu tertentu.

Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima

dan member pelajaran (Purwanto, 2009: 81). Menurut Mulyasa (2011: 98) kepala sekolah mempunyai 7 fungsi utama, yaitu:

a. Kepala Sekolah Sebagai Educator (Pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas diatas normal.

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan

tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan member keterlibatan kepada seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator, harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan

pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih independent, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.

e. Kepala Sekolah Sebagai Leader (Pemimpin)

Kepala sekolah sebagai leader, harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis

dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan pengambilan keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Kepala sekolah sebagai inovator harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Kepala sekolah sebagai motivator, harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana

kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa tugas seorang kepala sekolah yaitu untuk menjalankan fungsinya guna mengelola komponen di dalam sistem lembaga persekolahan yang dapat dikoordinasikan kepada para bawahannya. Mengingat hal tersebut seorang kepala sekolah harus memiliki bekal kemampuan meliputi: *technical*, *human*, *educational*, *symbolic*, dan *cultural* untuk menunjang pelaksanaan fungsi dan tugasnya. Pelaksanaan fungsi dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi seorang kepala sekolah profesional. Dengan demikian, fungsi dan tugas kepala sekolah diharapkan dapat berjalan lancar untuk memajukan dan mengembangkan sekolahnya.

4. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah

Khaerul Umam (2010:276) menjelaskan tiga teori kepemimpinan yang menjadi grand theory kepemimpinan yaitu :

1) Teori sifat (trait theory)

Teori ini disebut pula “teori genetic”. Teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat yang dibawa sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Teori ini juga disebut sebagai teori bakat karena menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk.

2) Teori prilaku (behavior theory).

Teori ini mendasarkan asumsinya bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan diantara orang-orang, bukan sebagai sifat-sifat atau ciri-ciri seorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan

pemimpin dalam berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotanya

3) Teori lingkungan (environmental teori)

Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin-pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat, dan keadaan. Dalam teori ini muncul sebuah pernyataan, *leader are made not born*, yaitu pemimpin itu dibentuk bukan dilahirkan. Lahirnya seorang pemimpin adalah melalui evolusi sosial dengan cara memanfaatkan kemampuannya untuk berkarya dan bertindak mengatasi masalah-masalah yang timbul pada situasi dan kondisi tertentu.

Pemegang tampuk kepemimpinan tertinggi dalam lembaga pendidikan adalah kepala sekolah. Sebagai pemimpin, kepala sekolah dituntut untuk melaksanakan kepemimpinan dengan mampu mendorong orang lain bekerja secara antusias dalam mencapai tujuan-tujuan yang

telah ditetapkan. Tentunya, seorang pemimpin yang ideal menampilkan ciri-ciri tertentu. Mulyasa (2012: 49-54) mengungkapkan ciri-ciri kepala sekolah ideal adalah sebagai berikut: (1) fokus pada kelompok, (2) melimpahkan wewenang, (3) merangsang kreativitas, (4) memberi semangat dan motivasi, (5) memikirkan program penyertaan bersama, (6) kreatif dan proaktif, (7) memperhatikan sumber daya manusia, (8) membicarakan persaingan, (9) membangun karakter, (10) kepemimpinan yang tersebar, dan (11) bekerja sama dengan masyarakat.

Dengan kata lain seorang kepala sekolah sebagai pemimpin yang diharapkan berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan harus didukung oleh mental, fisik, emosi, watak, sosial, sikap, etika, dan kepribadian yang baik

Berdasarkan pendapat diatas, maka Indikator kepemimpinan kepala sekolah yang dipilih pada penelitian antara lain adalah sebagai berikut: 1) Pengetahuan cara

bertindak, 2) Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah, 3) Perilaku mengambil keputusan, dan 4) Kemampuan berkomunikasi.

D. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Robbins dan Timoty (2008:256) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna (persepsi) bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Luthans (2006:137) mengartikan budaya organisasi sebagai pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berpikir, dan bertindak benar dari hari ke hari. Moehariono (2012:336) mengartikan budaya organisasi sebagai pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti

tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Rivai dan Mulyadi (2012: 374) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu diharapkan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut (Rivai, 2003). Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya.

Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi.

Budaya yang strategis cocok secara eksplisit menyatakan bahwa arah budaya harus menyelaraskan dan memotivasi anggota, jika ingin meningkatkan kinerja organisasi. Konsep utama yang digunakan di sini adalah “kecocokan”. Jadi, sebuah budaya dianggap baik apabila cocok dengan konteksnya. Adapun yang dimaksud dengan konteks bisa berupa kondisi obyektif dari organisasinya.

Dari penjelasan di atas, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi sekolah bertujuan untuk mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya yang terbaik kepada para siswanya. Budaya organisasi yang kondusif di sekolah diharapkan mampu meningkatkan sikap positif guru dalam menjalankan tugas dan fungsinya di sekolah. Untuk mewujudkan tujuan itu

diperlukan karakteristik budaya organisasi berupa perilaku umum yang terukur (observed behavioral regularities), norma-norma (norms), nilai-nilai inti yang dianut (dominant values), keyakinan (philosophy), aturan yang berlaku (rules), dan iklim kerja yang kondusif (organization climate).

Berdasarkan beberapa definisi diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideology, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan dan dimana membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Budaya organisasi yang kondusif akan mencerminkan organisasi persekolahan sebagai lembaga yang mampu membangun kerjasama serta sikap saling menghargai sebagai dasar kebersamaan dalam mencapai

tujuan organisasi. Kondisi semacam ini lebih memungkinkan terciptanya integritas guru yang lebih baik dari masing-masing individu dalam menjalankan tugas mereka.

Dari berbagai pandangan yang telah diungkapkan diatas, dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu organisasi tertentu yang akan mempengaruhi jalannya sebuah kegiatan yang dibangun atas nilai-nilai dan norma yang selanjutnya menjadi kebiasaan dan berlaku bagi anggota organisasi dalam pelaksanaan tugas yang telah menjadi tanggung jawab para guru. Selanjutnya budaya organisasi yang telah menjadi kebiasaan itu akan mendorong guru untuk senang menerima setiap perubahan di sekolah.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya suatu organisasi menurut (Siagian 2004: 249) mempunyai fungsi yaitu: 1) Menentukan batas-batas dalam organisasi. 2) Menumbuhkan rasa memiliki kepada para anggotanya. 3) Para anggota bersedia membuat komitmen yang besar demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. 4) Memelihara stabilitas sosial dalam organisasi. 5) Sebagai alat pengendalian perilaku para bawahannya.

Sejalan dengan hal diatas, Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2013: 34) menjelaskan fungsi budaya organisasi menurut adalah:

- 1) Memberikan identitas kepada anggota organisasi.
- 2) Memudahkan komitmen kolektif.
- 3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja dipersepsikan sebagai positif dan memperkuat, dan sejauh mana konflik perubahan dikelola secara efektif.

4) Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memahami lingkungan mereka. Fungsi budaya organisasi ini membantu memahami mengapa organisasi melakukan apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya

Berdasarkan pendapat ahli diatas, disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah sebagai pemersatu anggota-anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh guru yang merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan visi dan misinya

3. Indikator Budaya Organisasi

Robbins (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi. adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan

dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik.

Semua organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawan. Budaya yang kuat (*strong culture*) menurut Robbins & Coulter (2010:64) yaitu, budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas di kalangan para karyawan. Budaya yang kuat memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap perilaku para karyawan dibandingkan dengan budaya yang lemah. Semakin tinggi tingkat penerimaan para karyawan terhadap nilai-nilai pokok organisasi dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-

nilai tersebut, semakin kuat budaya organisasi. Penting bagi sebuah organisasi memiliki budaya yang kuat adalah bahwa jika sebuah organisasi memiliki budaya kuat, para karyawan akan memberikan kesetiaan yang lebih besar ketimbang karyawan dalam organisasi yang memiliki budaya lemah.

Teori *Strong Culture* menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. Dengan teori ini diyakini bahwa kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja dalam tiga hal, seperti yang dikemukakan oleh Boejoeng Lukito (1995) yaitu :

- 1) Dengan budaya organisasi yang kuat akan menyebabkan terjadinya penyesuaian tujuan (goal) antar kelompok atau karyawan dalam perusahaan. Dalam budaya organisasi yang kuat, maka terdapat banyak nilai-nilai, pola perilaku dan praktek yang dianut secara umum.

- 2) Budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif pada kinerja bisnis, karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan. Dengan budaya organisasi yang kuat berarti karyawan dalam perusahaan mempunyai banyak nilai-nilai yang diyakini bersama.
- 3) Budaya organisasi yang kuat merupakan kontrol dan menciptakan struktur bagi perusahaan berdasar atas nilai-nilai yang diyakini bersama, dan norma-norma perilaku kelompok yang berlaku umum

Keberadaan nilai yang diwujudkan pada falsafah suatu organisasi harus disesuaikan antara organisasi dengan personal yang ada didalamnya dan harus dikomunikasikan secara internal sehingga organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Robbins (2002:279) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang membentuk budaya organisasi, yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail. Sejauh mana diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Organisasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
- 6) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

7) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Dalam sebuah organisasi dengan budaya yang kuat, hampir seluruh manajer/pimpinan memiliki seperangkat nilai-nilai dan metode yang relative konsisten dalam menjalankan kegiatannya. Alasan mengapa kuatnya suatu budaya berkaitan dengan kinerja didasarkan kepada tiga ide, yaitu pertama, berkaitan dengan keselarasan tujuan (goal alignment). Disamping itu, budaya yang kuat juga menciptakan tingkat motivasi yang luar biasa, nilai-nilai bersama serta perilaku yang disepakati dapat membuat orang merasa nyaman untuk bekerjadalam sebuah organisasi tersebut, dan selanjutnya akan meningkatkan komitmen serta loyalitas karyawan dan staf sehingga mereka akan bekerja keras menghasilkan yang terbaik. Budaya yang kuat juga membantu meningkatkan kinerja karena

tersedianya struktur dan sistem pengendalian tanpa harus bergantung kepada birokrasi formal yang dapat menurunkan tingkat motivasi dan inovasi.

Stephen P. Robbins (2006: 726) menyatakan bahwa aspek budaya yang berpotensi disfungsional, teristimewa budaya yang kuat, justru juga dapat mengganggu fungsi keefektifan organisasi. Budaya akan menjadi beban, bilaman nilai-nilai bersama tidak cocok dengan nilai yang akan meningkatkan keefektifan organisasi. Dalam lingkungan organisasi yang bersifat dinamis, bila lingkungan mengalami perubahan yang cepat misalnya, budaya organisasi yang telah berakar mungkin sudah tidak lagi sesuai. Konsistensi perilaku meskipun merupakan asset bagi organisasi, tetapi konsistensi ini juga dapat membebani organisasi dalam menghadapi perubahan-perubahan lingkungannya.

Berdasarkan pendapat diatas, maka indikator budaya organisasi yang kuat pada penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut: 1) kenali dan dukung teman sejawat, 2) menyediakan waktu lebih untuk membantu peserta didik, 3) keterbukaan, 4) orientasi individu, 5) orientasi tim, 6) loyalitas.

E. Motivasi Berprestasi

1. Pengertian Motivasi Berprestasi

Motivasi memiliki peran penting dalam proses pembelajaran untuk mendapatkan hasil akademik yang lebih baik (Christiana, 2009; Awan, dkk, 2011; Singh, 2011), dikarenakan dengan adanya motivasi ini seseorang akan memiliki energi untuk bergerak, dan mampu mempertahankannya untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Seseorang yang memiliki motivasi umumnya akan mampu menyelesaikan tujuan yang ingin dicapainya walaupun di dalam perjalanan mendapatkan tujuan tersebut,

dia akan menghadapi rintangan yang tidak sedikit. Oleh karena itu, banyak ahli yang kemudian menyimpulkan bahwa motivasi sangat erat kaitannya dengan perilaku, bahkan menurut teori pembelajaran perilaku konsep motivasi berkaitan erat dengan prinsip bahwa perilaku yang telah dikuatkan pada masa lalu lebih mungkin diulangi daripada perilaku yang belum dikuatkan atau yang telah dihukum (Slavin, 2011).

Ngalim Purwanto (2004) mendefinisikan motivasi sebagai suatu usaha yang disadari untuk menggerakkan, mengarahkan, dan menjaga tingkah laku seseorang agar ia terdorong untuk bertindak melakukan sesuatu sehingga mencapai hasil atau tujuan tertentu. Sedangkan Schunk, Pintrich & Meece (2012) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses diinisiasikannya dan dipertahankannya aktivitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Dalam hal ini Schunk, dkk menjelaskan bahwa motivasi menyangkut

berbagai tujuan yang memberikan daya penggerak dan arah bagi tindakan, motivasi juga menuntut dilakukannya aktivitas baik fisik maupun mental, yang kemudian aktivitas yang termotivasi tersebut diinisiasikan dan dipertahankan.

Sejalan dengan pengertian tersebut motivasi dapat diartikan sebagai gejala yang berhubungan dengan sikap seseorang berupa perilaku dalam upaya untuk mencapai tujuan, khususnya tentang bagaimana perilaku tersebut dimulai, mempunyai daya yang berkelanjutan, dan mampu mengarahkan serta dapat dihentikan. Kebutuhan yang belum terpuaskan memberikan rasa kekurangan pada individu yang menjadi titik awal terbentuk sikap untuk berperilaku. Motivasi adalah bagian kompleks psikologi manusia dan perilaku yang mempengaruhi bagaimana individu memilih untuk meluangkan waktu mereka, berapa banyak energi yang dikerahkan dalam setiap tugas yang diberikan, dan bagaimana mereka berpikir (Bakar, 2014: 722-732).

Menurut Chaplin (2002) motivasi berprestasi adalah kecenderungan seseorang untuk mencapai kesuksesan atau memperoleh apa yang menjadi tujuan akhir yang dikehendaki, keterlibatan diri individu terhadap suatu tugas, harapan untuk berhasil dalam suatu tugas yang diberikan, serta dorongan untuk menghadapi rintangan-rintangan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan secara cepat dan tepat. Motivasi berprestasi juga diartikan sebagai sesuatu yang ada dan menjadi ciri dari kepribadian seseorang dan dibawa dari lahir yang kemudian ditumbuhkan dan dikembangkan melalui interaksi dengan lingkungan (Gunarsa, 2003), sedangkan menurut Santrock (2005) motivasi berprestasi adalah keinginan dan dorongan seorang individu untuk mengerjakan sesuatu dengan hasil baik, dan Parson, Hinson, & Brown (2001) menyimpulkan bahwa motivasi berprestasi merupakan penggerak untuk sukses,

hasrat untuk maju, percaya pada kemampuan dan kepantasan diri.

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi berprestasi adalah keinginan dan dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk mencapai suatu tujuan yang merupakan pengharapan dari dirinya sendiri sehingga memungkinkan tercapainya prestasi yang optimal.

2. Ciri-ciri Motivasi Berprestasi

Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi ditunjukkan dengan karakteristik atau ciri-ciri tertentu. Ciri-ciri tersebut yang membedakan seseorang yang mempunyai motivasi tinggi dalam berprestasi dengan seseorang yang mempunyai motivasi rendah. Menurut Asnawi (2002) manifestasi dari motivasi berprestasi ini terlihat dalam perilaku seperti: (1) mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatanperbuatannya, (2) mencari umpan balik tentang

perbuatannya, (3) memilih resiko yang moderat atau sedang dalam perbuatannya, dan (4) berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.

Parsons, Hinson, & Brown (2001) menyimpulkan bahwa ciri-ciri orang mempunyai motivasi berprestasi antara lain adalah : (a) mampu menetapkan tugas yang bisa dikerjakan dengan baik. Hal ini berhubungan dengan pengalaman akan keberhasilan, dimana pengalaman akan keberhasilan akan bisa meningkatkan motivasi berprestasi, (b) menyukai tugas dengan tingkat kesulitan moderat, menyukai tugas yang bisa dikerjakan tidak berarti menyukai tugas yang mudah atau tujuan yang mudah, (c) menyukai bantuan yang spesifik/arahan yang konkrit, (d) mampu mengurangi ketakutan akan kegagalan.

Setiap siswa memiliki tingkat motivasi berprestasi yang berbeda-beda. Siswa yang memiliki motivasi berprestasi tinggi tentu berbeda dengan siswa yang memiliki

motivasi berprestasi rendah. Mc Clelland (dalam Akbar dan Hawadi, 2001:87) menyebutkan 4 hal yang membedakan tingkat motivasi seseorang dengan orang lain, yaitu:

a. Tanggung jawab

Siswa yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan merasa bertanggungjawab atas terselesainya tugas yang diberikan kepadanya. Ia akan berusaha untuk menyelesaikan setiap tugas tersebut dengan sebaik-baiknya.

b. Mempertimbangkan Risiko

Siswa dengan motivasi berprestasi tinggi akan memilih tugasnya sendiri. Ia akan memilih tugas yang menantang kemampuannya, tetapi masih memungkinkan untuk diselesaikan dengan baik.

c. Memperhatikan Umpan Balik

Siswa yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menyukai adanya umpan balik atas hasil kerjanya. Umpan

balik diberikan oleh guru atas hasil pekerjaan siswa untuk mengetahui sejauh mana siswa berhasil menguasai materi pelajaran.

d. Kreatif - Inovatif

Siswa yang memiliki motivasi berprestasi tinggi cenderung mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas-tugasnya seefektif dan seefisien mungkin.

Berdasarkan berbagai penjelasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi adalah memiliki tanggung jawab pribadi, mempunyai keinginan untuk bersaing secara sehat dengan dirinya sendiri maupun dengan orang lain, ulet, memilih tugas yang menantang tapi tidak terlalu sulit, tidak mempercayai faktor lain seperti keberuntungan, serta mencari umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis yang terjadi pada batin seseorang, sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor disamping faktor eksternal seperti lingkungan kerja, pemimpin dan kepemimpinannya. Alam dan Farid (2011: 303) mengemukakan " factors affecting motivation of teachers were investigated as follow (a) Income status, (b) Importance in the society, (c) Self confidence, (4) Incentives and rewards on showing good result. Hal ini berarti bahwa terdapat factor yang mempengaruhi motivasi guru yakni penghasilan, keberadaannya dianggap penting dalam masyarakat, kepercayaan diri, penghargaan atas prestasi yang ditunjukkan.

Winardi (2011: 54) menyatakan bahwa, didalam motivasi terdapat suatu rangkaian interaksi antara berbagai faktor antara lain: (1) individu dengan segala unsurnya, (2) situasi dimana individu bekerja, (3) proses penyusuaian yang

harus dilakukan masing-masing individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya, (4) pengaruh yang datang dari berbagai pihak, (5) reaksi yang timbul terhadap perilaku individu, (6) perilaku atas perbuatan yang ditimbulkan individu, (7) timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan baru, cita-cita dan tujuan.

4. Indikator Motivasi Berprestasi

Tampubolon (2008:87) menjelaskan teori motivasi dapat dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu 1) Teori Kepuasan; yang memusatkan pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku dan 2) Teori Proses; yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan.

Motivasi berprestasi guru yang dapat dianggap baik tidak dapat dipisahkan dari hal-hal tertentu yang mendorong guru untuk berprestasi. Kambey (2012:103-104)

menjelaskan bahwa motivasi untuk berhasil atau unggul didorong oleh: 1) pribadi tanggung jawab untuk pemecahan masalah atau pencapaian tujuan, 2) menerima umpan balik dari hasil karyanya pencapaian, dan 3) mengambil risiko yang menantang. Terry dalam Sinaulan (2016:148) berpendapat bahwa motivasi seseorang dapat dilihat dari beberapa perilaku berikut: 1) semangat untuk sukses dalam melaksanakan tugas, 2) motivasi untuk melaksanakan tugas, dan 3) untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pendapat diatas, maka Indikator motivasi berprestasi yang dipilih pada penelitian antara lain adalah sebagai berikut: 1) keinginan untuk sukses, 2) berusaha memperoleh hasil yang terbaik, 3) menyukai tugas yang menantang, 4) umpan balik.

BAB III

PERANAN SUPERVISI AKADEMIK PENGAWAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA GURU

A. Peran Supervisi Akademik Pengawas Terhadap Kinerja Guru

Supervisi sangat penting bagi dunia pendidikan untuk memastikan efektifitas dan produktivitas program yang dicanangkan. Setidaknya, dua alasan yang mendasari pentingnya supervisi pendidikan. Peran utama supervisor adalah sebagai koordinator, konsultan, pemimpin kelompok, dan evaluator. Supervisi membantu guru agar memiliki kemampuan dalam mengembangkan kecakapan pribadi. Tujuan utama kegiatan supervisi adalah meningkatkan kualitas pembelajaran, yang harapan akhirnya juga pada prestasi belajar siswa. Tentu saja peningkatan tersebut tidak dapat hanya mengenai satu aspek saja, tetapi semua unsur yang terkait dengan proses pembelajaran, antara lain siswa itu

sendiri, guru dan personil lain, peralatan, maupun lingkungan tempat belajar.

Pengawas yang melakukan supervisi dengan baik akan bisa menganalisis hal yang bisa membuat tujuan pendidikan tercapai, sehingga dibuatlah rancangan-rancangan dan program-programnya. Selanjutnya, pengawas akan memberikan arahan kepada bawahannya termasuk guru untuk bekerja sesuai dengan alur yang telah ditetapkan secara bersama. Dalam hal ini pengawas selalu melakukan kontrol melalui supervisi terhadap kerja setiap guru.

Semakin tinggi supervisi akademik yang dilakukan pengawas maka akan semakin meningkat juga kinerja guru, dan sebaliknya jika pengawas kurang melakukan supervisi akademik yang baik maka kinerja guru tidak dapat ditingkatkan bahkan semakin buruk. Dengan demikian, diduga supervisi akademik memiliki hubungan dan kontribusi terhadap peningkatan kinerja guru.

Supervisi akademik pengawas adalah skor persepsi guru tentang bantuan profesional pengawas kepada guru dalam upaya memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pembelajaran, bahan pengajaran dan metode serta evaluasi dan penilaian pengajaran, yang ditandai dengan indikator: (1) memahami konsep, (2) membimbing guru dalam menyusun silabus, (3) membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/ metode/teknik pembelajaran, (4) memantau guru dalam kegiatan pembelajaran, (5) membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan, menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran, (6) memotivasi guru.

Supervisi Akademik dititikberatkan pada supervisi dengan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan pembelajaran atau akademik. Hal ini dapat berupa supervisi

perangkat pembelajaran, implementasi dari perangkat pembelajaran tersebut dan evaluasi guru dalam kelas.

Kegiatan tersebut dilakukan dengan teknik individual seperti kunjungan kelas, pertemuan pribadi, kunjungan antarkelas, kunjungan sekolah dan penilaian diri. Selanjutnya dengan teknik kelompok seperti kunjungan antar sekolah, rapat dewan guru, penataran dan pertemuan dalam KKG. Supervisi Akademik yang dilakukan secara rutin oleh pengawas akan meningkatkan kinerja dari seorang guru.

Pertama, untuk menghasilkan supervisi akademik yang baik maka dilakukan upaya-upaya yang dapat meningkatkan pelaksanaan supervisi guru yaitu diantaranya kepala sekolah menjadwalkan kegiatan supervisi akademik, sehingga kegiatan supervisi dapat terlaksana sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan berkesinambungan serta mencapai hasil yang baik. Hasil kegiatan supervisi disampaikan kepada guru dengan tujuan membimbing untuk perbaikan.

Kedua, melaksanakan supervisi akademik dengan asumsi tidak mencari kesalahan seorang guru melainkan menemukan solusi dari permasalahan. Pengawas membantu guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran dan menyiapkan perangkat pembelajaran, dalam arti memberikan contoh dan saran yang membangun. Menindak lanjuti hasil supervisi akademik untuk perbaikan mutu pendidikan.

Ketiga, pengawas sebagai pelaksana supervisi guru harus senantiasa mengembangkan pelaksanaan supervisi guru dengan mengoptimalkan cara-cara yang variatif, kreatif, dan inovatif sebagai bentuk perbaikan kekurangan-kekurangan yang telah dihasilkan melalui refleksi bersama dengan para guru terhadap pelaksanaan supervisi yang telah selesai dilaksanakan.

Keempat, pengawas sebagai pelaksana supervisi guru harus senantiasa membuat jadwal supervisi yang terstruktur, mensosialisasi program dan jadwal supervisi, menggunakan

instrumen supervisi yang relevan untuk bidang pembelajaran guru, dan supervisi langsung oleh orang yang kompeten dalam bidang akademik guru.

Kelima, meningkatkan kompetensi pengawas dalam melakukan supervisi yang tepat sasaran dan menyenangkan. Upaya yang dibutuhkan dalam meningkatkan kompetensi pengawas ini bisa dengan mengikuti seminar, pelatihan, dan workshop untuk meningkatkan kompetensi seorang pengawas dalam melakukan supervisi.

B. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas. Tujuan pendidikan di sekolah dapat dicapai apabila kepala sekolah mampu

menciptakan suasana yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi memiliki komitmen tinggi dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Kinerja seorang guru di samping lahir dari kemampuan diri juga dipengaruhi oleh pengawasan seorang pemimpin

yang sekaligus bekerja sebagai seorang manajer. Kepala sekolah sebagai pemimpin mempunyai posisi penting sebagai penunjang dalam meningkatkan kualitas serta membina para bawahannya terutama guru untuk dapat bekerja secara disiplin sesuai dengan tugas dan fungsinya. Seorang pemimpin kepala sekolah mempunyai tugas untuk menggerakkan segala sumber yang ada disekolah sehingga dapat didayakan untuk digunakan secara maksimal demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Baik tidaknya kinerja guru disekolah sangat bergantung pada bagaimana kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya.

Terciptanya kualitas kinerja guru yang profesional di sekolah membutuhkan dukungan peran kepala sekolah yang kompeten sebagai leader dan manager. Di satu sisi, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin (*leader*) yang memiliki visi ke masa depan yang jelas dan dapat diwujudkan serta

mampu mendorong proses transparansi di sekolah. Di sisi lain, kepala sekolah berperan sebagai manajer, yang memiliki strategi-strategi yang efektif dan efisien untuk mengimplementasikan berbagai kebijakan dan keputusan yang telah ditetapkan

Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah mempunyai tugas untuk menggerakkan segala sumber yang ada disekolah sehingga dapat didayakan untuk digunakan secara maksimal demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Baik tidaknya kinerja guru disekolah sangat bergantung pada bagaimana kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya. Dalam melaksanakan tugasnya guru cenderung tunduk pada kepala sekolah sehingga segala sesuatu yang dilaksanakan oleh guru harus mengacu pada kebijakan-kebijakan dari kepala sekolah. Selain itu apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam

pelaksanaan kebijakan tersebut kepala sekolah berhak untuk menegur maupun memberikan peringatan.

Keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan akan sangat tergantung pada peran kepemimpinan. Demikian halnya kepemimpinan memegang peranan sangat sentral dalam dinamika kehidupan organisasi. Sebagai pemimpin, kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong sekolah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh sehingga diharapkan dapat mengambil keputusan secara tepat, disamping memiliki sikap prakarsa yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Kepala sekolah dalam menjalankan tugas sehari-hari di sekolah, perlu melakukan pengembangan kepemimpinan kepala sekolah yang baik, yaitu dengan melakukan;

Pertama, kepemimpinan kepala sekolah harus mampu menggerakkan dan mengarahkan perilaku semua pihak terkait. Untuk itu kepala sekolah harus mengikuti masalah aktual yang berkembang baik dari segi keilmuan maupun persoalan-persoalan yang dihadapi masyarakat. Penguasaan masalah aktual akan dapat diperoleh apabila kepala sekolah melakukan studi banding dengan sekolah sejenis, ikut serta dalam pertemuan ilmiah dan workshop, serta membina hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan sekolah khususnya orang tua murid. Disamping itu kemampuan manajerial kepala sekolah juga perlu ditingkatkan guna meningkatkan kemampuan pengelolaan sekolah melalui kelompok kerja kepala sekolah, pelatihan dan magang ke sekolah-sekolah model atau sekolah rujukan.

Kedua, Kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya harus memperhatikan keseimbangan antara pemahaman situasi tugas dan pemeliharaan hubungan

baik dengan guru, tenaga administratif maupun siswa. Karena pemimpin yang baik adalah yang mampu seimbang antara pelaksanaan tugas dan membangun hubungan baik. Salah satu ciri keberhasilan kepala sekolah adalah bagusnya pelayanan kepala sekolah terhadap seluruh warga sekolah. Untuk meningkatkan pelayanan kepala sekolah tersebut dapat dilakukan dengan mengubah konsep pemimpin, dimana kepala sekolah harus menerapkan pemimpin yang melayani warga sekolah. Sehingga dengan konsep tersebut, kepala sekolah akan lebih banyak menampung aspirasi-aspirasi warga sekolah.

Ketiga, salah satu ciri utama kepemimpinan adalah kepengikutan warga sekolah terhadap kepala sekolah. Kepemimpinan yang kuat adalah kepemimpinan yang mampu mempengaruhi semua pihak guna mencapai tujuan organisasi sekolah. Untuk itu pengakuan kepemimpinan dapat tumbuh apabila seleksi kepala sekolah dilakukan secara transparan

oleh warga sekolah bukan oleh dinas pendidikan. Secara manajerial apabila warga sekolah terlibat atau menjadi bagian dalam mengambil keputusan maka mereka merasa bahwa konsekuensi keputusan merupakan tanggungjawab bersama pula.

Keempat, salah satu kemampuan kepala sekolah terpenting yang dapat mendorong warga sekolah adalah kemampuannya dalam memotivasi warga sekolah. Kemampuan untuk memotivasi dapat dikembangkan apabila kepala sekolah menguasai persoalan yang berkembang di sekolah dan sekaligus mempunyai ide dalam pemecahan masalahnya. Untuk itu kepala sekolah dapat membentuk forum dialog dengan guru dan pegawai serta komite sekolah secara berkala guna memecahkan masalah-masalah praktis di sekolah. Melalui forum ini kepala sekolah dapat memahami kondisi sekolah secara langsung, memperoleh masukan dan

memberikan inspirasi dalam memotivasi warga sekolah dan pemangku kepentingan.

Kelima, salah satu ciri keberhasilan tugas kepala sekolah adalah keputusan yang dihasilkannya meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan sekolah. Keputusan yang baik akan dapat dibuat apabila kepala sekolah menguasai persoalan sekolah sebagaimana yang dikemukakan sebelumnya. Untuk meningkatkan kemampuan analisis kepala sekolah dapat dilakukan melalui debat, diskusi sejawat, *focus group discussion* dengan mengedepankan masalah-masalah aktual sekolah.

C. Peran Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Budaya organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja anggota dan organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Budaya organisasi yang kondusif akan mencerminkan organisasi persekolahan sebagai lembaga yang mampu

membangun kerjasama serta sikap saling menghargai sebagai dasar kebersamaan dalam mencapai tujuan organisasi. Kondisi semacam ini lebih memungkinkan terciptanya integritas guru yang lebih baik dari masing-masing individu dalam menjalankan kinerjanya. Dengan demikian, diduga budaya organisasi memiliki hubungan dan kontribusi terhadap peningkatan kinerja guru.

Keberhasilan suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas harus didukung oleh keberadaan budaya organisasional yang sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan alat pemecahan masalah yang secara konsisten dapat berjalan dengan baik bagi suatu kelompok atau lembaga tertentu dalam menghadapi persoalan persoalan eksternal dan internalnya, sehingga dapat ditularkan atau diajarkan kepada para anggotanya baik yang baru maupun yang lama

sebagai suatu metoda persepsi, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut.

Budaya organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Karena budaya organisasi akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para anggotanya termasuk kerelaan untuk meningkatkan produktivitas kerja, maka dengan begitu dapat diartikan bahwa kinerja pegawai akan meningkat dengan adanya budaya organisasi yang kuat akan menunjukkan identitas dan pembeda suatu organisasi dengan organisasi lainnya, budaya juga berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dan dapat mengendalikan serta membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Dalam rangka peningkatan kinerja guru melalui peningkatan budaya organisasi sekolah diperlukan beberapa hal sebagai berikut:

Pertama, Budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin pada perilaku guru. Semakin besar nilai-nilai yang dapat diterima guru, semakin kuat budaya organisasi, sehingga semakin tampak pengaruhnya pada perilaku guru. Budaya yang kuat terbentuk karena nilai-nilai dan gaya kepemimpinan yang kuat. Untuk itu, perlu ditingkatkan dengan pemerataan atas semua guru dan tidak ada yang diangungkan karna hakikatnya semua guru harus sama menerima nilai-nilai yang berkembang. Pemerataan menunjukkan sejauh mana setiap anggota organisasi mempunyai nilai-nilai yang sama.

Kedua, budaya organisasi sekolah merupakan nilai-nilai yang berlaku yang telah menjadi kebiasaan warga sekolah. Untuk itu salah satu cara yang dapat dilakukan adalah pengembangan budaya sekolah melalui pendekatan moral keagamaan. Penanaman budaya organisasi berdasarkan nilai moral agama yang telah berlaku dapat

memperkuat budaya organisasi melalui pesan moral agama melalui *sound system* pada jam istirahat dan kegiatan kemanusiaan yang melibatkan warga sekolah.

Ketiga, dalam suatu organisasi sesungguhnya tidak ada budaya yang baik atau buruk, yang ada hanyalah budaya yang sesuai atau tidak sesuai. Jika dalam suatu organisasi memiliki budaya yang sesuai, maka manajemennya lebih berfokus pada upaya pemeliharaan nilai-nilai yang ada dan perubahan tidak perlu dilakukan. Untuk meningkatkan hal ini perlu upaya yang dilakukan diantaranya harus secara jelas menentukan tujuan sekolah, visi dan misi sekolah, dan menentukan aturan-aturan yang sesuai dengan budaya yang ada.

Keempat, nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan. Kerjasama tim, komunikasi yang baik, saling percaya, merupakan contoh

nilai-nilai budaya organisasi. Untuk itu, perlu ditingkatkan kerjasama dengan guru lainnya, saling bahu membahu, saling mengisi kelemahan rekan sejawat, yakni dengan pemahaman bersama jika keberhasilan sekolah adalah keberhasilan semua guru.

Kelima, Budaya organisasi merupakan pengendali arah dalam membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi, baik secara individu maupun kelompok. Untuk meningkatkan kinerja guru melalui budaya organisasi maka dilakukan upaya dengan menciptakan suatu situasi kerja dengan nilai-nilai yang khas, hubungan yang hangat dan akrab, dan bersifat kekeluargaan, yang dapat mendorong munculnya budaya organisasi yang positif.

D. Peran Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru

Motivasi maupun kepuasan kerja berpengaruh terhadap kualitas karyawan. Menurut Abdul secara psikologi kerja seseorang dipengaruhi oleh intelegensia, bakat, minat,

kepribadian, motivasi dan edukasi. Pengaruh inilah yang akan menghasilkan kinerja. dari motivasi untuk menghasilkan pada tingkatan tertentu. Setiap karyawan akan mencapai kepuasan kerja yang berbeda antara yang satu dengan lainnya sesuai dengan latar belakang dan sistem nilai yang dianutnya. Sifat kepuasan kerja yang individual ini menyebabkan semakin banyak aspek yang belum sesuai dengan keinginan dan kebutuhan individu dalam pekerjaan tersebut. Keinginan dan kebutuhan individu yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, sehingga berkaitan dengan motivasi kerja karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terpenuhinya motivasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja.

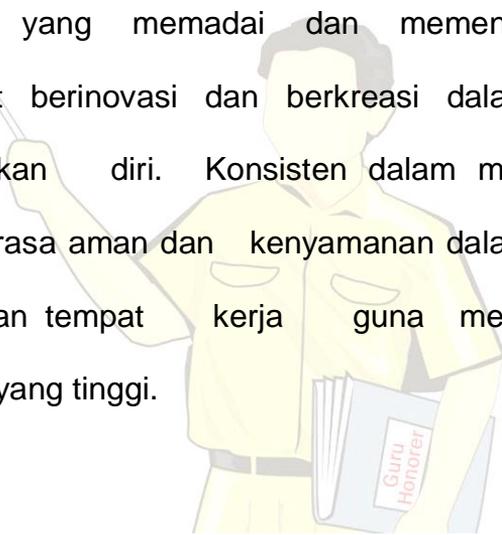
Selain motivasi kinerja juga dapat dikaji melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan tujuan akhir setiap karyawan. Pencapaian kepuasan kerja akan dapat meningkatkan prestasi dan kinerja karyawan. Hanya saja

kepuasan kerja ini sangat subyektif karena tergantung pada kondisi dan sifat dari masing-masing individu karyawan. Berikut cara untuk meningkatkan kinerja guru melalui motivasi berprestasi;

Pertama, perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan tanggungjawab, kesadaran untuk mencapai target yang jelas tentang pendidikan. Perlu upaya meningkatkan motivasi kerja dengan meningkatkan kebutuhan kerja, insentif, peningkatan kualifikasi, dan perhatian.

Kedua, Semangat kerja karyawan dalam melaksanakan aktivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain rasa memiliki terhadap pekerjaan, dan besarnya insentif yang diberikan. Apabila hal tersebut tidak dipenuhi, maka sebagian besar guru dan tenaga kependidikan akan kurang termotivasi dan kurang memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan.

Ketiga, Guna mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja, yang terpenting adalah bagaimana berusaha menciptakan situasi dan iklim yang kondusif bagi seluruh guru dan tenaga kependidikan dalam bekerja. Untuk menciptakan situasi tersebut, menyediakan fasilitas - fasilitas kerja yang memadai dan memenuhi syarat, sehingga dapat berinovasi dan berkreasi dalam rangka mengaktualisasikan diri. Konsisten dalam menjalankan aturan, adanya rasa aman dan kenyamanan dalam bekerja, serta kebersihan tempat kerja guna meningkatkan semangat kerja yang tinggi.



DAFTAR PUSTAKA

- Akbar Hawadi, Reni. (2001). *Psikologi Perkembangan Anak Mengenal Sifat, Bakat, Dan Kemampuan Anak*. Jakarta: Grasindo
- Alam, T Muhammad & Farid, Sabeen. (2011). Factors Affecting Teachers Motivation. *International Journal of Business and Social Science* 2 (1), 303.
- Alma, B. (2008). *Guru Profesional*. Bandung: Alfabeta
- Anoraga, Pandji. (2005). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, S. (2002). *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. (2004). *Dasar-Dasar Supervisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Dasar-Dasar Supervisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. (2012). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Aseltine James M, Judith O Faryniarz, and Anthony J. Rigazio-DiGilio. (2006). *Supervision for learning : a performance-based approach to teacher development and school improvement*. Virginia USA: Association for Supervision and Curriculum Development
- Asnawi, S. (2002). *Teori Motivasi*. Jakarta: Studia Press

Atkinson, J. (1982). *Motivation and Achievement*. Washington, D.C: V.H. Winston and Son

Azwar, Saifuddin.(2010). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Azzuhri, Kartika Indah Permanasari (2019). Analisis Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Fis Universitas Negeri Malang. *EKOBIS – Ekonomi Bisnis* Vol. 24 No. 2 | Oktober 2019 | Halaman 93-103

Bahri, S. (2014). Supervisi Akademik dalam Peningkatan Profesionalitas Guru [Academic Supervision in Increasing Teacher Professionalism].

Bakar, Ramli. (2014). The Effect of Learning Motivation On Student's Productive Competencies In Vocational High School West Sumatra. *International Journal Of Asian Social Science*, Vol.4, No.6, hal.722-732, 2014

Barinto. 2012. Hubungan Kompetensi Guru dan Supervisi Akademik dengan Kinerja Guru SMP Negeri Se-Kecamatan Percut Sei Tuan. *Jurnal. Tidak diterbitkan*. Medan: Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Medan.

Chaplin. J.P. (2002). *Kamus lengkap psikologi*. Cetakan Keenam. Penerjemah. : Kartiko, K. Jakarta : PT. Raja Grafiika Persada

Danim, Sudarwan. (2004). *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta

Daryanto. (2005). *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Depdiknas. (2003). Undang-undang RI No.20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional. Jakarta

Djamarah, Syaiful Bahri. (2006). *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta : PT Rineka Cipta

Ester Manik dan Kama Bustomi, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Smp Negeri 3 Rancaekek", *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship* Vol. 5, No. 2, (Oktober 2011) 97-107

Edison, Emron, dkk. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesatu April 2016. Bandung: Alfabeta

Edy Sutrisno. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.

Engkoswara & Komariah, Aan. (2011). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: ALFABETA.

Fitri Rahayu. (2014). Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Guru Di Sekolah Dasar Swasta Kecamatan Koto Tengah Padang. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol. 2 No.1

Fitria, H. (2018). The Influence of Organizational Culture and Trust through the Teacher Performance In The Private Secondary School In Palembang. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7).

Fitria, H., Mukhtar, M., & Akbar, M. (2017). The Effect of Organizational Structure And Leadership Style on Teacher Performance In Private Secondary School. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 1(02), 101-112.

Fredikus Djelahu Maighoaku. (2010). "Sumbangan kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan kompetensi guru terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Manggarai". Tesis. Yogyakarta: Pascasarjana UNY.

Ghozali, Imam. (2009). "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS ". Semarang : UNDIP.

Gistituati, Nurhizrah. (2010). Manajemen Pendidikan, Budaya dan Kepemimpinan Organisasi. Padang. UNP Press.

Gistituati, Nurhizrah. (2017). Manajemen Pendidikan landasan teori dan perkembangannya. Padang. Sukabina Press.

Gunarsa, S. D. dan Yulia S. D. G. (2003). *Psikologi Perkembangan Anak dan Remaja*. Jakarta: Gunung Mulia.

Hasanah, Miftahul Laili dan Muhammad Kristiawan. (2019). Supervisi Akademik dan Bagaimana Kinerja Guru. *TADBIR : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* vol. 3, no. 2, November 2019.

Hendro Prasetyono dkk (2018). Academic Supervision toward Teacher's Performance through Motivation as Intervening Variable. *Journal of Education and Learning (EduLearn)* Vol.12, No.2, May 2018, pp. 188-197 ISSN: 2089-9823, DOI: 10.11591/edulearn.v12i2.7324

I Made Subawa, Anak Agung Gede Agung, dan I Made Yudana. (2015). Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, Dan Motivasi Berprestasi, Terhadap Kinerja Guru Pns Pada Smp Negeri Di Kecamatan Gerokgak. *e- Journal Program Pascasarjana Universitas*

- Pendidikan Ganesha*. Program Studi Pendidikan Dasar (Volume 5 Tahun 2015).
- Imam Erfendi. (2005). "Pengaruh pengalaman guru, motivasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Tenggareng Kabupaten Kutai Kartanegara". Tesis. Yogyakarta: Pascasarjana UNY.
- Irianto, Agus. (2016). *Statistik. Konsep Dasar, Aplikasi, dan pengembangannya*. Jakarta : Prenadamedia Group.
- Jaja Sudarjat dkk (2015). Supervision, Leadership, and Working Motivation to Teachers' Performance. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)* Volume 3, Issue 6, June 2015, PP 146-152 ISSN 2349- 0330 (Print) & ISSN 2349-0349 (Online) www.arcjournals.org
- Jasmani & Syaiful Mustofa. (2013). *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru*. Jokjakarta: Ar-Ruzz media.
- Jones, J., Jenkin, M., & Lord, S. (2006). *Developing Effective Teacher Performance*. New Delhi: SAGE
- Khasanah Uswatun dkk. (2019). The Implementation Of Principals Principals Academic Supervision In Improving Teachers' Professionalism In The State Primary Schools State. *International Journal Of Scientific & Technology Research* Volume 8, Issue 08, August 2019 ISSN 2277-8616
- Kompri. (2015). *Manajemen Pendidikan*: Bandung: Alfabeta.

Kompri. (2017). *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*. Jakarta: Kencana.

Kristiawan, M., & Rahmat, N. (2018). Enhancing Teacher Professionalism Through Learning Innovation. *Jurnal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan*, 3(2), 373-390.

Kunandar. (2008). *Langkah Mudah Penelitian Tindak Kelas sebagai Pengembangan Profesi Guru*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta

Luthans, Fred. (2011). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta : Andi

Mahmudah, Ai Noer Millah dan Alit Sarino. (2016). Budaya organisasi dan motivasi sebagai prediktor kinerja guru sekolah menengah kejuruan. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* Vol. 1 No. 1, Agustus 2016, Hal. 1-10.

Maryono. (2011). *Dasar-Dasar dan Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*. Jogjakarta : Arruz Media

Masaong, Abd. Kadim. (2012). *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru: Memberdayakan Pengawas sebagai Gurunya Guru*. Bandung:Alfabeta

Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja. Grafindo Persada.

Mukhtar dan Iskandar. (2009). *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: GP Press.

Mulyadi.&Fahriana,Ava Swatika. (2018). *Supervisi Akademik. Konsep, Teori, Model Perencanaan dan Implikasinya*. Malang : Madani.

Mulyasa, E. (2003). *Managemen Berbasis Sekolah*. Bandung : Penerbit PT Remaja Rosdakarya

Mulyasa, E. (2004). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.

Mulyasa, E. (2009). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Mulyasa. (2011). *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, strategi dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Muslim, S. B. (2009). *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. Bandung: Alfabeta.

Ngalim Purwanto. (2004). *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Rosda Karya.

Ngalim Purwanto. (2012). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Ormrod, Jeanne Ellis. (2008). *Psikologi Pendidikan Membantu Siswa Tumbuh Dan Berkembang*. Edisi Keenam Jilid 2. Jakarta: Erlangga.

Parsons, R. D., Hinson, S. L. & Sardo-Brown, D. (2001). *Educational Psychology: A practitioner-researcher model of teaching*. Belmont: Thomson Learning.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu pasal 19, ayat (3)

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan BAB IV pasal 19 ayat (3)

Peter J. Burke and Robert D. Krey. (2005). *Supervision : A guide to instructional leadership second edition*. USA: Springfield.

Pidarta, Made. (2009). *Supervisi Pendidikan Kontekstual*. Jakarta : Rineka Cipta

Purwanto.(2009). *Evaluasi Hasil Belajar*. Surakarta:Pustaka Belajar.

Rachmawati Yulia. (2103). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Ekonomi IKIP Veteran Semarang*. Vol. 01 No. 01, Juni 2013

Rismawan Edi (2015). Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Kinerja Mengajar Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol.XXII No.1 April 2015

Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.

Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan,Cetakan Pertama*. Jakarta:PT. Raja GrafindoPersada.

Rivai, Veitzal. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.

Robbins, P. Stephen. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Erlangga, Jakarta.

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi* Edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat.

Robert, E. Slavin. (2011). *Psikologi Pendidikan. Teori dan Praktik*. Jakarta: Indeks.

Rugaiyah dan Atike Sismiati. (2011). *Profesi Kependidikan*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Ruswandi Agus. 2011. Pengaruh Supervisi Akademik oleh Pengawas Sekolah terhadap Kinerja Guru Rintisan Sekolah Menengah Atas Bertaraf Internasional di Provinsi Lampung. Tesis. Tidak diterbitkan. Jakarta: Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia

Sahertian, Piet A. (2008). *Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Mengembangkan SDM*. Jakarta : Rineka Cipta.

Sahertian, Piet A. (2000). *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi akademik*. Jakarta: Bineka Cipta.

Santrock, J.W. (2005). *Adolescence, Perkembangan Remaja*. Jakarta: Erlangga.

Santrock. (2003). *John W. Adolescence-Perkembangan Remaja*. Edisi Keenam. Jakarta: Erlangga

Sarath, P., & Manikandan, K. (2016). *Work Stress Scale*, Department of Psychology, University of Calicut, Kerala.

Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th. Edition. Jossey- Bass., San Francisco

Schunk, D. H., Pintrich, P. R., & Meece, J. L. (2012). *Motivasi dalam pendidikan: teori penelitian dan aplikasi*, edisi ketiga. Jakarta: PT. Indeks.

Sharma, Sailesh dkk, 2011. Concerns of Teachers and Principals on Instructional Supervision in Three Asian Countries. *International Journal of Social Science and Humanity*.1(3), 215 -217.

Sinaulan, Ramlani Lina. (2016). Effect of School Climate, Work Stress and Work Motivation on Performance of Teacher. *Jurnal Ilmu Pendidikan, Psikologi, Bimbingan dan Konseling*. Volume 6 Number 2. Page 146 – 153. Desember 2016.

Smith, P., Farmer, M., & Yellowley, W. (2012). *Organizational Behaviour*. Routledge, New York

Sri Kustilah. (2005). "Kontribusi kesejahteraan guru, iklim kerja, dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru IPS SMP di Kota Yogyakarta". Tesis. Yogyakarta: UNY.

Sudarjat Jaja, Thamrin Abdullah, Widodo Sunaryo. (2015). Supervision, Leadership, and Working Motivation to Teachers' Performance. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*. Volume 3. Issue 6. June 2015. PP 146-152.

Sudjana, N dkk. 2011. *Buku Kerja Pengawas Sekolah*. Jakarta P2TK, Badan PSDM dan PMP Kementerian Pendidikan Nasional

Sudjana, Nana. (2012). *Supervisi Pendidikan Konsep dan Aplikasinya bagi Pengawas*. Bekasi: Binamitra-Publishing.

Sudjana. (1982). *Metode Statistika*. Bandung :Tarsito

Sudjana. (2002). *Metode Statistika*. Bandung; Tarsito

Sulistiyorini. (2001). Hubungan Antara Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Th 28 no.1 Januari 2001

Sumarni, dkk (2017). The Influence of the Academic Supervision of the School Superintendent, head master Leadership and Working Environment on the Performance of Vocational high school teachers Throughout at Tamalate Makassar City. *Jurnal Mirai Management*, Volume 2 Nomor 1, Oktober 2017

Supardi. (2013). *Kinerja Guru*. Jakarta : PT. Raja Gafindo Persada.

Supardi. (2013). *Kinerja Guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Suprayogo Imam. (1999). *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*. Malang: Stain Press, Cet.1

Surjana, I Nyoman. (2013).Determinasi Supervisi Akademik, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, dan Kompetensi profesional Terhadap Motivasi kerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. *E-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha*. Program Studi Administrasi Pendidikan Vol 4.

Sutrisno, Edy. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke tujuh)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Suwarto F.X dan Koeshartono D. (2010). *Budaya Organisasi (Kajian Konsep dan Implementasi)*. Yogyakarta : Universitas Atma Jaya

Syaiful Sagala. (2008). *Konsep Dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta

Syaiful Sagala. (2009). *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.

Syaiful, Sagala. (2012). *Supervisi Pembelajaran*. Bandung : Alfabeta

T Tiwa, E Kambey, O Naharia, J Senduk. (2018). Effect of supervision of headmaster learning and achievement motivation on working climate at public junior high school. *International Journal of Advanced Educational Research*. Volume 3. Issue 3. May 2018. Page No. 04-10.

Taştan, S. B., Davoudi, S. M. M., Masalimova, A. R., Bersanov, A. S., Kurbanov, R.A., Boiarchuk, A. V, & Pavlushin, A. A. (2018). The impacts of teacher's efficacy and motivation on student's academic achievement in science education among secondary and high school students. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 14(6), 2353– 2366.

Teravainen, V., Junnonen, J.H, Loytty, S. 2018. Organizational Culture: Case of the Finnish Construction Industry. *Construction Economics and Building*, Vol. 18, No. 1, 49-

Toha, Miftah. (2010). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. (2011) *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta

Timple, A.Dale. (2000). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kepemimpinan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo

Titik Haryanti. (2017). Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru Di Smk Tunas Pemuda. *Research and Development Journal Of Education*. Vol. 4 No. 1 Oktober 2017.

Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.

Wahjosumidjo (2005). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teori dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wahjosumidjo. (1999). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta

Wardiah. (2016). *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia

Weiner, B. (1985). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review* Vol 92 No.4.

Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Widiyanto, Joko. (2010). *SPSS For Windows untuk Analisis Data Statistik dan Penelitian*. Surakarta: BP-FKIP UMS

Winardi, J. (2011). *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Winardi. (2000). *Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta

Winkel, W.S. dan Sri Hastuti. (2004). *Bimbingan dan Konseling di Institusi. Pendidikan*. Yogyakarta: Media Abadi.

Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi:Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Wuradji. (2008). *The Educational Leadership*. (P. D. Wahyu, Ed.). Yogyakarta: Gama Media

