



# Bab 1

## Pendahuluan

Betapapun baiknya kurikulum yang akan digunakan dalam proses pembelajaran, rencana yang akan digunakan untuk membelajarkan siswa, ketersediaan alat, biaya yang cukup sesuai kebutuhan pembelajaran, namun pada akhirnya kesuksesan sekolah terletak pada guru, dan guru berada di garis terdepan dalam mewujudkan tujuan sekolah.

Guru, tenaga profesional yang merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi pembelajaran, mengelola kelas, melakukan bimbingan, mentransformasikan nilai dan keahlian, kemahiran dan kecakapan terhadap siswanya.

Tugas guru ini terwujud dalam proses pembelajaran hingga memperoleh hasil sebagai bukti usaha guru yang didasarkan rasa tanggung jawab dan semangat untuk mencapai tujuan siswa yang berprestasi, sebab guru sebagai fasilitator, memiliki keahlian, pengaruh dan sumber untuk melaksanakan dengan baik.

Proses pelaksanaan tugas guru tersebut merupakan interaksi antara motivasi, peran dan perasaan tanggung jawab guru dengan pengetahuan dan pengalaman yang terhubung dengan kebutuhan realisasi diri siswa, seperti perkembangan yang wajar dan baik melalui kehidupan di sekolah yang sebagian besar merupakan kontribusi kemampuan, sikap positif, kepedulian, komitmen dan konsekuen guru terhadap profesinya.

Implementasi tugas profesional guru itu harus didasarkan ilmu pendidikan, termasuk semua proses, penyelenggaraan, pelayanan, dan sasaran pembelajaran yang diharapkan mencapai hasil terbaik dan merupakan hasil aktivitas selama segmen

pembelajaran di kelas, di dalam maupun di luar lingkungan sekolah.

Proses implementasi pembelajaran, selain sebagai tugas profesional guru, ia juga merupakan amanat dan tanggung jawab mendidik, mengajar, membimbing dan mengarahkan, bahkan memandu kedewasaan mental-spiritual dan fisik-biologis siswa.

Untuk proses ini, guru berada dalam dataran kinerjanya, tidak dapat mengabaikan walaupun rutinitas baginya untuk menyiapkan, merencanakan, mendayagunakan alat pembelajaran, merancang dan memicu keterlibatan siswa dalam pengalaman belajar, dan kegiatan proses pembelajaran. Realisasi pembelajaran ini wujud proses dan bekerja yang lazim disebut kinerja guru.

Kinerja guru tinggi, bermutu atau sebaliknya, tidaklah berdiri sendiri. Secara eksternal merupakan efek pembinaan kepala sekolah terhadap guru yang berkaitan dengan tugas pembelajaran dan kopembelajaran.

Pembinaan terhadap tugas pembelajaran berkaitan dengan kualitas silabus, rencana, model, strategi, sumber, dan alat bantu pembelajaran yang disediakan, atau diusahakan oleh guru. Tugas pembinaan kopembelajaran berkaitan dengan lingkungan kerja supaya menyenangkan sehingga bekerja lebih kreatif, bergairah, terpola hubungan dan perlakuan manusiawi yang secara konkrit aspek-aspek ini menjadi pola kerja, pola hubungan, kerja sama, cara berkomunikasi. Ada kerendahan hati, komitmen pada keputusan bersama, bersikap positif terhadap sesama guru, staf, dan siswa.

Interaksi antara pembinaan aspek pembelajaran dan pembinaan aspek kopembelajaran yang berlangsung secara terus-menerus cenderung menimbulkan iklim sekolah dan iklim belajar yang sehat.

Iklim sekolah suasana yang muncul akibat dari pembinaan kepala sekolah dirasakan guru, staf, dan siswa saat mereka di sekolah, karena kepala sekolah memperlakukan mereka secara manusiawi, dan hendaknya menerapkan pendekatan humanistik terhadap semua orang yang ada di sekolah maupun orang lain

yang terkait dengan sekolah agar sekolah efektif mencapai tujuan (Rich, 1979:338).

Pendekatan humanistik pembinaan sekolah menghargai individu manusia, melihat berbagai faktor dan interaksi yang membentuknya dan memahaminya sebagai subjek dan memperlakukannya dengan memperhatikan seluruh potensi dan kemampuannya.

Pendekatan perlakuan seperti ini dalam sekolah mendorong terwujudnya suasana, keadaan tenang, tidak mencekam, kekeluargaan, tanpa ada rasa takut dari semua anggota sekolah.

Proses ini akan tercipta oleh pola hubungan antar pribadi di sekolah atas penerapan kepemimpinan kepala sekolah, karena faktor kepala sekolah ini penentu kemajuan sekolah.

Untuk ini harus ada yang mempelajari persiapan, persyaratan, dan sertifikasi yang diminta untuk menjadi kepala sekolah, melatih kepala sekolah dalam lingkup kurikulum, dan yang paling penting perlu perhatian yang lebih besar terhadap hubungan antara kepala sekolah dengan para bawahannya di kantor, sebab kepala sekolah diharapkan bukan hanya sebagai pimpinan administrasi, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran, dan diharapkan dapat dievaluasi oleh bawahannya (Vann, 1979:405-413).

Hal yang sama untuk meningkatkan kinerja guru, faktor lingkungan kerja harus menyenangkan, menghargai kompetensi, perencanaan dan implementasi pembelajaran yang dilakukan guru (Parks, 1983:11-13), kepala sekolah perlu memberikan dukungan dan motivasi terhadap guru (Deal & Kennedy, 1983:11-13).

Dukungan dan motivasi kepala sekolah memberi kekuatan terhadap para guru untuk meningkatkan kinerja mereka, energi mereka dalam melaksanakan tugas profesional, mendorong mereka untuk menumbuhkan iklim kerja yang kondusif, dan membantu usaha guru dalam pencapaian tujuan pendidikan di sekolah bahkan membantu para guru dalam penyelesaian semua masalah tugas profesional di sekolah, termasuk seperti masalah belajar yang dihadapi siswa.

Persoalan-persoalan motivasi kerja, iklim sekolah, pembinaan terhadap guru, dan kinerja guru merupakan fenomena persoalan pendidikan di sekolah yang hampir tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia sehari-hari, baik keluarga, masyarakat, bangsa dan negara.

Oleh karena itu harus menjadi perhatian yang sangat penting sebab kemajuan suatu bangsa sebagian besar ditentukan oleh mutu pendidikan di sekolah, dan karena itu, semua negara di dunia ini meletakkan harapannya pada mutu pendidikan di sekolah.

Untuk mencapai mutu pendidikan yang baik di sekolah harus diusahakan secara sungguh-sungguh dan terus-menerus, karena pendidikan merupakan hal yang kompleks dan berbagai faktor yang saling berinteraksi dalam proses dan penyelenggaraannya.

Faktor-faktor tersebut ada yang langsung dan ada pula yang tidak langsung menunjang penyelenggaraannya. Faktor yang langsung kepala sekolah, guru, siswa, tenaga administrasi, kurikulum, sistem pembelajaran, prasarana, sarana, dan suasana. Faktor-faktor yang tidak langsung menunjang kegiatan di sekolah adalah aspirasi, orang tua siswa, keadaan ekonomi orang tua siswa, dan dukungan terhadap sekolah yang semua faktor tersebut merupakan suatu sistem.

Dalam sistem pendidikan di Indonesia, sekolah atau madrasah adalah unit satuan pendidikan formal yang langsung bersinggungan dengan peserta didik. Sekolah merupakan wujud sebuah organisasi, lembaga pendidikan formal yang didirikan dengan tujuan menyiapkan anak didik agar mereka mampu mengatasi masalah yang dihadapinya sekarang dan masa yang akan datang.

Sekolah dalam masa depan siswa merupakan instrumen sosial, berfungsi sebagai transmisi pengetahuan, dan basis untuk memenuhi fungsi kebutuhan dasar setiap siswa (Frymier, 1972:65).

Salah satu masalah yang dihadapi siswa dan sekolah saat ini, prestasi belajar, kultur, keahlian hubungan sosial dan akademik siswa yang rendah. Untuk masalah ini, situasi, layanan dan sistem nilai sekolah harus berakar pada prinsip dan konsep sekolah yang

mengembangkan nilai-nilai keahlian hubungan sosial, bertumpu pada hakikat pendidikan dan sekolah sebagai institusi pengembangan manusia bukan melanggengkan status (Foster (1972:5,1), pengembang potensi peserta didik (Mohammad Ansyar, 1996:6).

Struktur dan program sekolah, konten dan metode pembelajaran, serta hubungan manusia di sekolah harus harmonis sebagai upaya untuk pengembangan karakter siswa dan sekolah, karena menjadi harapan semua masyarakat agar lulusan sekolah memiliki keahlian hubungan sosial dan keahlian akademik yang terintegrasi dengan keimanan, ketaqwaan, akhlak mulia, kecerdasan, keterampilan, kreatifitas dan tanggung jawab sebagai manusia.

Agar penyelenggaraan sekolah sebagaimana diharapkan di atas berjalan dengan baik, maka peranan guru dan kepala sekolah sangat penting. Temuan Coleman, Jencks, Silberman (1993) sekolah akan efektif, apabila kepemimpinan kepala sekolah kuat, iklim sekolah baik, suasana tertib tetapi tidak kaku, komunikasi kepada siswa sebagai prioritas untuk belajar, seluruh energi dan sumber daya sekolah dipertahankan untuk belajar, bermakna monitoring terhadap guru, siswa berprestasi (Glickman, 1995:36), dan efektivitas sekolah mengacu pada kinerja (Scheerens, 2003:vii).

Pada setiap institusi pendidikan dasar dan menengah di negara ini, adalah sekolah dan madrasah. Sekolah dikelola langsung oleh Kemendiknas dan madrasah dikelola bersama Kemenag. Baik sekolah maupun madrasah telah diusahakan pemerintah agar mutu pendidikannya terjamin, seperti perhatian terhadap peningkatan kemampuan profesional para guru di sekolah menengah atas.

Kehadiran guru secara reguler dalam penyelenggaraan pendidikan merupakan tumpuan yang sangat penting, sebab keefektifan guru dan pengajaran merupakan salah satu syarat efektivitas sekolah, guru diharapkan menjadi fasilitator pembelajaran dan panutan sikap bagi siswa (Brady dan Kennedy, 2007:275).

Guru dituntut mempunyai pengetahuan tentang kepemimpinan pendidikan, etos atau semangat kerja yang tinggi agar ia berhasil membimbing dan mengarahkan kegiatan belajar siswa.

Guru perlu memiliki kemampuan mengelola kelas agar kegiatan proses pembelajaran berjalan dengan baik, sehingga siswa aktif belajar, tujuan-tujuan pendidikan di sekolah dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Gejala-gejala dari pihak guru yang membuat persepsi siswa terhadap guru agak negatif, bisa menimbulkan perilaku siswa yang kurang mendukung terciptanya iklim kelas yang baik. Persepsi yang negatif dari siswa dapat disebabkan oleh tindakan guru yang kurang berkenan di hati siswa, misalnya guru hadir di kelas tidak tepat waktu, adanya pilih kasih dan kurang memperhatikan siswa yang mengalami kesulitan, kurang penguasaan terhadap bahan yang diajarkan, kurang etos kerja, kurang memiliki pengetahuan tentang kepemimpinan, kurang kreatif dalam mengatasi masalah yang dihadapinya dan keperibadian guru yang tidak mencerminkan seorang pendidik. Masalah tersebut bukanlah baru dalam lingkungan pendidikan, tetapi jika tidak ditangani secara tepat akan menurunkan mutu pendidikan.

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. pemerintah telah melakukan berbagai usaha. Usaha-usaha ini meliputi peningkatan di berbagai bidang, seperti peningkatan kualifikasi profesionalisme pendidikan guru, penyempurnaan kurikulum, penyediaan berbagai sarana dan prasarana, pengembangan sistem pembelajaran, pengajaran dan peningkatan kemampuan guru melalui kebijakan dan berbagai kegiatan penataran dan latihan.

Namun demikian, dalam kenyataan masih saja terdengar keluhan-keluhan dari berbagai lapisan masyarakat yang mengatakan masih rendahnya mutu pendidikan. Hasil *Trends International Mathematics and Sciences Studi*, Indonesia memperoleh 376 poin posisi terbawah ke tiga dari 42 negara peserta dan posisi

teratas Finlandia dengan 587 poin dan di urutan ke dua Republik Korea Selatan (Martin, 2011:40).

Mutu pendidikan di sekolah sebagian besar ditentukan oleh guru, guru yang profesional merupakan penggerak pembangunan, teladan, terampil, memiliki wawasan terhadap kondisi kelas yang sebenarnya (Coleman dan Early, 2005:127); Barr dan Dreeben, 1977:89,153), agen perubahan dan pemberi inspirasi peserta didik (Baker, 2010:135), memiliki peran yang sangat besar dalam pendidikan, di pundaknya tanggung jawab atas mutu pendidikan (Atmosudirdjo, 1982:60), terutama pendidikan dasar dan menengah berharap dan bertumpu pada guru yang menyampaikan pengetahuan, menanamkan nilai, membentuk kebiasaan baik dan identitas pribadi anak dengan penuh cinta, kasih sayang, logis melalui sopan santun, demokratis, dialogis dan alat-alat pendidikan lainnya (Markum, 1985:60-61).

Temuan Wortham (2004:745) dalam proses pembelajaran guru harus menggunakan materi ajar dan contoh, berpartisipasi, tema sebagai mekanisme belajar, menggambarkan materi; menghubungkan materi melalui pengalaman pribadi, pidato, drama, skenario, diskusi subyek materi; menghubungkan sekolah dengan yang dibaca siswa; melibatkan siswa dalam skenario, meniru topik, menciptakan peristiwa dan arus belajar dalam kelas.

Guru ujung tombak pelaksana pendidikan yang langsung berhadapan dengan anak didik, bertugas mulia, besar andilnya dalam meningkatkan mutu pendidikan dan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan.

Faktor penentu tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan, adalah guru yang baik, berkepribadian tinggi, memandang pendidikan sebagai alat untuk meningkatkan kesejahteraan umat manusia dan mengabdikan secara antusias kepada pekerjaannya (Henderson, 1959:330).

Usaha pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah termasuk dengan kebijakan penetapan standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan secara nasional.

Berlangsungnya proses pendidikan melibatkan unsur tujuan, sarana, metode, situasi dan penilaian (Surakhmad, 1982:16). Namun demikian unsur-unsur pendidikan di atas akan dapat berfungsi sebagaimana mestinya, jika guru mampu memanfaatkan sarana, metode, situasi dan penilaian untuk mencapai tujuan pendidikan.

Guru harus mampu dan selalu berusaha memanfaatkan semua unsur tersebut (sarana, metode, situasi, penilaian) untuk capaian secara maksimal dan seoptimal mungkin dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di sekolah sebagaimana yang diinginkan, dan “program kelas tidak akan berarti bilamana tidak terwujudkan kegiatan, guru sebagai pimpinan pendidikan diantara siswa-siswa suatu kelas” (Nawawi, 1981:123).

Guru pelaksana pembelajaran di kelas, atau guru orang yang bekerja dalam bidang pendidikan dan proses pembelajaran bertanggung jawab membantu anak mencapai tingkat perkembangan tertentu, bertanggung jawab mengatur, mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswa.

Turun naiknya prestasi belajar peserta didik sangat erat kaitannya dengan kualitas dan cara-cara guru melaksanakan proses pembelajaran di dalam maupun di luar kelas. Hasil belajar dipengaruhi oleh kualitas proses pembelajaran yang diberikan oleh guru (Bloom, 1982:18).

Untuk terlaksananya kegiatan pembelajaran yang baik dari setiap guru dituntut persyaratan-persyaratan tertentu, seperti harus memiliki kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan masih banyak guru yang belum mampu mengelola proses pembelajaran secara baik.

Hal ini disebabkan antara lain kemampuan profesional guru harus ditingkatkan, karena kurang memadai, belum maksimal menegakkan disiplin dalam melakukan tugas, perlu memperhatikan kesulitan belajar siswa, perlu suasana kelas yang baik dan peningkatan motivasi kerja dalam melaksanakan program pembelajaran di sekolah.



Kenyataan-kenyataan di atas merupakan pencerminan sikap guru terhadap kegiatan yang harus dilakukannya dalam mengelola proses pembelajaran di sekolah. Keadaan tersebut dapat mengakibatkan hambatan dalam mencapai tujuan pendidikan, apabila tidak dicari solusinya secara tepat.

Pembinaan yang terus menerus dilakukan oleh kepala sekolah terhadap kinerja guru hendaklah bertujuan memperbaiki kegiatan guru untuk memperbaiki proses pembelajaran di sekolah serta memberikan rangsangan untuk melaksanakannya supaya efektif.

Kepala sekolah hendaklah berusaha menciptakan iklim sekolah yang menyenangkan, sehingga guru dapat mengajar lebih baik, kreatif dan efektif, memiliki semangat kerja yang tinggi melaksanakan tugas pembelajaran. Peran dan tugas utama dalam peningkatan mutu sekolah terletak pada kepala sekolah (Brady dan Kennedy, 2007:280).

Iklim sekolah yang baik itu dapat diketahui dari keserasian hubungan antara kepala sekolah dengan guru, hubungan antara guru dengan guru teman sejawat/guru bukan teman sejawat dan hubungan antara guru dengan siswa. Kepala sekolah juga hendaklah mampu mengarahkan guru dan membina kerjasama yang baik dalam semua kegiatan sekolah. Keterlibatan semua guru merupakan faktor penting dalam usaha mencapai tujuan yang diharapkan, sebagaimana prinsip organisasi bahwa untuk mencapai tujuan perlu kerjasama.

Kerjasama dapat meningkatkan mutu sekolah. Guru yang baik, adalah guru yang mampu dan mau berinteraksi dengan siswa serta membantu mereka dalam memecahkan masalah yang dihadapinya. Sebaliknya, kerjasama yang kurang baik akan mengakibatkan semangat kerja guru menurun hingga pelaksanaan program pembelajaran kurang efektif.

Untuk ini mulai dari kepala sekolah, guru dan staf harus kerja secara terpadu, tidak dapat diabaikan kerjasama semua personil sekolah untuk meningkatkan siswa belajar dan prestasinya, meningkatkan keterhubungan sekolah, mengurangi angka putus sekolah, meningkatkan keharmonisan iklim sekolah,

mencegah *bullying* dan bentuk kekerasan lainnya (Amrit, 2013:1). Temuan Ross (1992:51,57) guru yang mengandalkan administrator sekolah prestasi belajar siswa rendah. Guru yang lebih banyak keterlibatannya dengan supervisor, pelatih dan pelatihan prestasi belajar siswa tinggi dan memprediksi kinerjanya.

Sehubungan dengan aspek kinerja ini. Temuan Latta (1978:23) motivasi yang berorientasi sukses sangat penting bagi guru untuk meningkatkan kinerjanya, dan motivasi meningkatkan kemampuan melakukan tugas (McLeod dan Briggs, 1980:94-95). Wang dan Ha (2008:3-10,12-17) reuiu 56 artikel hasil penelitian menemukan aspek-aspek yang mempengaruhi guru (1) Bantuan klinis peningkatan kualitas mengajar melalui perencanaan, pelaksanaan, pengamatan, analisis intensif dan cermat tentang penampilan mengajar untuk perubahan secara rasional. (2) Persepsi, keyakinan, disposisi psikologis, budaya, dukungan kepala sekolah, kolega, siswa, kondisi tempat kerja, penerapan teknologi, pribadi guru termasuk keyakinan, visi, disposisi psikologis, persepsi, peran, dan refleksi membantu guru dalam proses perubahan. (3) Faktor-faktor: memiliki pengetahuan konten yang sesuai untuk menerapkan perubahan secara memadai, menerima perubahan yang sulit dan sering diperlukan meminta klarifikasi, menerapkan praktek perubahan selaras dengan filsafat dan teori, menciptakan kesediaan untuk mengeksplorasi perubahan dan ide-ide baru, menanggukuhkan dukungan atas ide-ide baru. Selain itu peran identitas dan refleksi guru memiliki hubungan yang positif pada pengembangannya, pengalaman mengajar dan dimensi emosi guru, dukungan kepala sekolah, kolega, siswa, budaya sekolah, kebutuhan siswa norma dan filosofi sekolah, pembelajaran yang dilaksanakan guru, ketangguhan dan tanggung jawab guru, sekolah terus-menerus perbaikan, dan kecenderungan "merasa bahwa kita dapat melakukan apa-apa", merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan untuk perbaikan sekolah dan guru. (4) Kebutuhan siswa dan teknologi baru akan memicu motivasi guru untuk mencari pengalaman pengembangan profesionalnya, seperti penggunaan video dan komputer akan lebih efektif untuk

pengembangan guru. Sebaliknya, status merasa “rendah” terhadap profesi guru dan tidak memberikan kesempatan belajar menjadi penghalang dalam pengembangan guru. (5) Visi, kepercayaan guru, dukungan kolega dan kepala sekolah dinyatakan signifikan menonjol. Guru faktor utama yang diasumsikan paling besar pengaruhnya terhadap hasil pendidikan di sekolah. Semakin positif kinerjanya ditinjau dari kepentingan sekolah, semakin cepat tujuan sekolah tercapai secara efektif dan efisien. Ketidakmampuan guru dalam proses pembelajaran, mengakibatkan sekolah tidak berhasil mencapai tujuan yang diharapkan.

Oleh karena itu perlu diperkirakan hal-hal yang dapat meningkatkan kinerja guru untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Semakin tinggi kinerja guru akan semakin besar pula kemungkinan untuk dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan sempurna. Kinerja dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal, seperti kemampuan, upaya, kesulitan tugas. Faktor eksternal perilaku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan, pimpinan, kendala-kendala sumber daya, dan keadaan ekonomi (Timpe, 1993:31-33).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, antara lain: nilai, kepercayaan, motivasi, karakteristik, komitmen, partisipasi dalam pembuatan keputusan, promosi karir, keputusan, tanggung jawab bersama, keahlian, strategi, kerja sama, perilaku positif, manajemen tidak ketat, pendekatan manusiawi, iklim, dan arahan positif dari pimpinan (Deal dan Kennedy, 1983:11-13).

Faktor kesuksesan sekolah pada kesadaran, komitmen dan dukungan guru, sumber pembelajaran, memperlakukan guru dengan menghargai kompetensinya (Loucks, 1983:4-5), mengenal kelas memungkinkan guru bisa mengajar, penyediaan alat, bantuan keperluan pembelajaran, ada tempat praktek, memperhatikan saran dan pendapat guru untuk sekolah (Parks, 1983:11-13).

Agar kinerja guru di sekolah dapat mencapai tujuan yang diharapkan, guru perlu dibina dan membina diri dengan baik di dalam maupun di luar sekolah. Pelaksanaan supervisi oleh kepala

sekolah, adalah hal-hal yang berkenaan dengan usaha untuk menjaga dan memelihara guru agar tetap baik dan tidak menyimpang dari aturan-aturan sekolah.

Supervisi yang efektif, adalah pengetahuan, keterampilan interpersonal, dan keterampilan teknis, yang diterapkan melalui bantuan langsung kepada para guru, pengembangan kurikulum, untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi (sekolah) dan untuk meningkatkan pembelajaran (Glickman, 1995:6). Terbinanya perilaku guru akan mendorong untuk bekerja lebih baik dan supervisi merupakan prasyarat bagi guru agar tercapai pembelajaran yang efektif di sekolah.

Usaha-usaha kepala sekolah dan guru berkenaan dengan suasana yang demokratis, keakraban, kerjasama dan partisipasi siswa dalam belajar, suasana sekolah ditentukan oleh pola hubungan kemanusiaan di sekolah dan di kelas. Hubungan kemanusiaan merupakan vital dalam kelas dan efektifitas pembelajaran serta merupakan iklim sekolah dan iklim pembelajaran (Michael, 1985:55).

Kemampuan guru menciptakan iklim sekolah yang baik merupakan faktor penting yang menyertai pengaruh proses pembelajarannya untuk mencapai keberhasilan. Suasana yang harmonis patut dikembangkan dan dipelihara terus menerus akan memberikan kontribusi terhadap motivasi guru untuk melakukan tugas pembelajaran lebih terarah dan sempurna.



## Bab 2

# Kinerja Guru

### **Pengertian Kinerja Guru**

Kinerja guru merupakan kegiatan profesional yang berbasis Ilmu Pendidikan, proses, penyelenggaraan, pelayanan, sasaran pembelajaran, semua kegiatan untuk mencapai hasil (Prayitno, 2009:471,476-480), kegiatan sebelum pembelajaran, selama segmen pembelajaran, keterlibatan di sekolah, seluruh aktifitas mengemban amanat, tanggung jawab mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, memandu perkembangan mental-spiritual dan fisik-biologis siswa (Yamin dan Maisah, 2010:88).

Kinerja guru dalam perspektif behavioris, guru memiliki kebijakan, kekuasaan, kesempatan, menetapkan sumber-sumber belajar, mengembangkan perilaku dan sikap siswa (Smaldino, Lowther, dan Russel, 2012:51), pengetahuan adalah isi, tingkah laku dan keterampilan siswa. Kinerja guru dalam perspektif kognitivistik pembimbing pengetahuan dan pengalaman siswa agar memiliki kognitif, keterampilan dan afektif yang baik (Smaldino, Lowther, dan Russel, 2012:53) yang diperoleh dengan menemukan dan produk kerja siswa (Suharsimi Arikunto, 1993:156). Hal yang sama Gagne dan Briggs (1979) bahwa kinerja guru adalah kemampuan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, Turney (1973) kemampuan mengelola kelas (Igak Wardani, 2001:17) dan kemampuan menilai hasil belajar siswa (Bell-Gredler, 1994:205; Muhibbin Syah, 2003:250) yang menghasilkan prestasi belajar siswa. Sesuai Rothwell dan Kazanas (2004) kinerja adalah kegiatan yang dilakukan oleh manusia berdasarkan kemampuan yang dimilikinya (M. Atwi Suparman, 2012:87).

Unsur penting kinerja guru adalah kemampuan, dalam hal ini kemampuan merencanakan proses pembelajaran, kemampuan melaksanakan proses pembelajaran, kemampuan mengelola kelas, kemampuan mengevaluasi hasil dan proses pembelajaran dan menghasilkan prestasi belajar siswa.

### **Merencanakan Pembelajaran**

Perencanaan proses pembelajaran pendidikan dasar dan menengah (Dikdasmen) silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran, silabus memuat 10 komponen antara lain: identitas mata pelajaran, identitas sekolah, kompetensi inti, kompetensi dasar, tema (khusus untuk SD/MI/SDLB dan Paket A), materi pokok, pembelajaran, penilaian, alokasi waktu dan sumber belajar. Rencana pelaksanaan pembelajaran 13 komponen antara lain: identitas sekolah, identitas mata pelajaran, kelas/semester, materi pokok, alokasi waktu, tujuan pembelajaran, kompetensi dasar dan indikator pencapaian kompetensi, materi pelajaran, sumber belajar, langkah-langkah pembelajaran, dan penilaian hasil pembelajaran (Permendikbud No.65/2013; 4/6/2013 Tentang Standar Proses Didiksmen).

Komponen silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran ada yang sama sebagai jabaran silabus ke rencana pelaksanaan pembelajaran, untuk melanjutkan pengembangan KBK yang telah dirintis pada tahun 2004 dengan mencakup kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan secara terpadu (Kurikulum 2013:5). Komponen perencanaan pembelajaran silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran dalam Permendiknas No.41/2007; 23/11/2007 (tidak berlaku lagi) untuk Satuan Dikdasmen memuat 11 komponen antara lain: identitas mata pelajaran, standar kompetensi dasar, kompetensi dasar, indikator pencapaian kompetensi dasar, tujuan pembelajaran, materi ajar, alokasi waktu, metode pembelajaran, kegiatan pembelajaran, penilaian hasil belajar, dan sumber belajar yang hamper tidak ada perbedaan dengan Permendikbud No.65/2013; 4/6/2013 Tentang Standar Proses Dikdasmen.

Fokus tinjauan teoritis perencanaan proses pembelajaran Dikdasmen (silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran) antara lain: identitas sekolah, identitas mata pelajaran, kelas/semester, materi pokok, alokasi waktu, tujuan pembelajaran, standar kompetensi, kompetensi dasar dan indikator pencapaian kompetensi, materi pelajaran, metode pembelajaran, media pembelajaran, sumber belajar, langkah-langkah pembelajaran, dan penilaian hasil pembelajaran. Sesuai Das, Rocdhito dan Cooper (1981) bahwa merencanakan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dibuat sebelum melaksanakan pembelajaran (M, Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, 1991:65-67). Silabus dinyatakan Mcdonald sebagai rencana berbuat dalam pembelajaran, Gagne dan Brigs (1979) menyatakan pengembangan dan rancangan sistem pembelajaran saling berhubungan. Rancangan sistem pembelajaran untuk jangka pendek adalah persiapan mengajar, untuk jangka panjang dengan sejumlah topik atau bahan pembelajaran yang akan disampaikan dalam waktu yang lebih lama (Ornstein dan Hunkins, 1988:6-7,18-19) atau silabus (Mohammad Ansyar, 1995:1).

Setelah silabus dirancang guru, kinerja guru akan lebih baik apabila guru mampu menjabarkannya ke dalam rencana pelaksanaan pembelajaran, sesuai Marsh dan Willis bahwa rencana pembelajaran dan pengalaman saling berhubungan dan keterkaitan yang harus dijalani siswa dibawah bimbingan sekolah (Zais, 1976:323). Rencana pelaksanaan pembelajaran memuat tujuan pembelajaran, materi pengajaran, peralatan yang dibutuhkan; strategi pengajaran yang digunakan, rangkaian/urutan kegiatan belajar, metode, penilaian yang memandu guru mengajar yang sesuai kelompok usia, materi pelajaran, dan meningkatkan kinerja guru selama proses pembelajaran (Ormrod, 2008:159-160), sebagai model interaksi sosial membantu siswa berhubungan dengan orang lain agar siswa berfungsi lebih baik sebagai anggota masyarakat (Schubert, 1986:249). Komponen-komponen silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran adalah berikut.

**Satuan pendidikan**, adalah tingkatan lembaga, lini, atau jenjang lembaga pendidikan seperti lembaga pendidikan dasar dan menengah.

Identitas mata pelajaran. Identitas mata pelajaran penerapan yang oleh sekolah, kebijakan tentang kurikulum, serangkaian mata pelajaran, sebagai pengalaman belajar di dalam atau di luar sekolah (Oliva, 1992:2).

**Kelas/Semester**. Kelas menunjukkan tingkatan rombongan belajar atau tingkatan siswa dalam suatu jenjang, lini lembaga pendidikan dasar atau menengah yang akan menerima kurikulum. Semester agihan waktu 6 dari 12 bulan. Program/program keahlian merupakan konsep kurikulum sebagai rencana, program, atau urutan program pelajaran. Dalam konteks ini kurikulum dipandang sebagai sejumlah perencanaan tertulis dalam cakupan berbeda yang menggambarkan pengalaman belajar yang diinginkan dan mata pelajaran salah satu makna kurikulum (Oliva, 1992:4,2). Tema/sub tema = pokok/sub pokok, materi pokok berkaitan dengan pengetahuan tentang isi pelajaran. Siswa mempelajari fakta, konsep, asas, prosedur, nilai-nilai yang dibahas, menggunakan dalam praktik/pemecahan masalah (Kemp, 1994:52).

**Jumlah pertemuan**. Jumlah pertemuan adalah total frekuensi pelaksanaan kegiatan belajar dan pembelajaran. Pertimbangan rancangan program pembelajaran adalah ruang lingkup, pengintegrasian, urutan, keberlanjutan, memuat pengajaran, proses, prosedur, perencanaan, pelaksanaan, kebijakan, konsep, kupasan, kepentingan teoritis, kebutuhan praktis, dan orang yang terlibat berdasarkan prinsip ilmiah pendidikan (Ornstein dan Hunkins, 1988:12,14-15,168-169).

**Kompetensi Inti**. Kompetensi merupakan rancangan pemilikan kemampuan dan rancangan pencapaian indikator (Ornstein dan Hunkins, 1988:13,151-152). Kemampuan adalah hasil penerapan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku, yang diindikasikan dengan kinerja yang minimal baik sebagai hasil penggunaan kemampuan. Sesuai Rothwell dan Kazanas (2004) kinerja adalah kegiatan yang dilakukan oleh



manusia berdasarkan kemampuan yang dimilikinya (M. Atwi Suparman, 2012:67,79).

Pengkajian terhadap Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar sangat penting, sesuai teori lapangan materi dan tujuan harus berpusat kepada siswa, perlu penetapan kriteria kegiatan belajar yang akan dilakukan, mengaplikasikan prinsip integrasi dan hubungan dalam kegiatan kurikulum (Zais, 1976:254,367).

Penyusunan kompetensi atau pemetaan konten kurikulum harus berpusat kepada anak (Zais, 1976:214), sesuai Hall dan Gardner (1980) agar siswa memiliki kecakapan potensial yang memungkinkan dikembangkan antara lain bakat, kecerdasan dan kecakapan yang diperoleh dari hasil belajar sebab keragaman kecakapan dan keperibadian siswa dapat mempengaruhi situasi yang dihadapi dalam pelaksanaan proses pembelajaran (Muhammad Ali, 1992:5).

**Kompetensi Dasar dan Indikator Pencapaian Kompetensi** Kegiatan ini sangat penting sesuai teori lapangan materi dan tujuan berpusat kepada siswa, penetapan kriteria kegiatan belajar, integrasi dan hubungan dalam kegiatan belajar (Zais, 1976:254,367).

Konten kurikulum harus berpusat kepada anak (Zais, 1976:214), sesuai Hall dan Gardner (1980) agar masing-masing siswa memiliki kecakapan potensial yang memungkinkan dikembangkan, seperti bakat, kecerdasan, dan kecakapan yang diperoleh dari hasil belajar, keragaman dalam kecakapan dan keperibadian siswa dapat mempengaruhi situasi yang dihadapi dalam proses pembelajaran (Muhammad Ali, 1992:5).

Indikator pencapaian kompetensi perlu dicapai untuk hasil proses pembelajaran (Ornstein dan Hunkins, 1988:151). Indikator adalah muatan atau konten. Konten adalah isi atau muatan yang harus dipahami siswa dalam mencapai tujuan dan sangat penting karena konten akan hadir dalam situasi apapun, erat kaitannya dengan tujuan pendidikan yang harus dicapai (Zais, 1976:323), domain kurikulum, memuat tujuan, sasaran, dan *outcomes* (Ornstein dan Hunkins, 1988:12,14-15).

Kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh siswa dari domain kurikulum antara lain tujuan, sasaran, tugas belajar, *out comes*, realita, politik, sosial, pengajaran, metode mengajar, aktivitas belajar, analisis, proses, prosedur, perencanaan, pelaksanaan, kebijakan, kecenderungan, isu, inovasi, konsep, bahasa dasar, cara peninjauan, kupasan, kepentingan teoritis, kebutuhan peraktis, dan evaluasi (Ornstein dan Hunkins, 1988:12,14-15).

Indikator pencapaian kompetensi dasar, merupakan muatan materi yang akan diajarkan. Konten kurikulum atau konten materi ajar yang tidak terpisah dengan kegiatan belajar, jika kegiatan belajar tidak didukung oleh konten, maka kurikulum tidak akan berfungsi sebagai rancangan pembelajaran (Zais, 1976:358-359), guru harus menyadari bahwa indikator perlu dicapai untuk menghasilkan program pendidikan, gambaran siswa dalam pembelajaran, siswa mengetahui, mengerti, mengapresiasi, sebagai hasil proses pembelajaran, siswa dapat, mampu, mengerti, dan memahami (Ornstein dan Hunkins, 1988:151).

**Materi Pokok/Pembelajaran.** Dewey (1859-1952) menyatakan konten catatan-catatan atau butir-butir pelajaran yang erat kaitannya dengan yang akan dicapai peserta didik. Zais (1976) fakta merupakan asimilasi informasi tentang data, opini, konsep yang kompleks; keterampilan kemampuan untuk melakukan sesuatu dan proses seperti membaca, menulis, berfikir kritis, berkomunikasi; sikap berkaitan dengan watak yang diinginkan atau perasaan yang timbul dari berbagai rangsangan antara lain: kesukaan yaitu berminat atau tidak berminat, berkeinginan atau tidak berkeinginan (Zais, 1976:171-178,326,308-309).

Kriteria penetapan konten materi pelajaran signifikansi, kebutuhan sosial, kegunaan, minat, perkembangan manusia, dan struktur disiplin ilmu. Konten, materi, dan tugas-tugas belajar yang harus diselesaikan menurut kurikulum saja kurang memadai; konten materi tersebut harus dilengkapi dengan kegiatan-kegiatan belajar yang dapat ditransformasikan menjadi pengalaman siswa (Mohammad Ansyar, 1989:113). Materi, pokok-pokok bahasan, tugas-tugas belajar yang dilengkapi dengan kegiatan-kegiatan

belajar yang dapat ditransformasikan menjadi pengalaman belajar siswa dengan kriteria signifikansi, kebutuhan sosial, kegunaan, minat, perkembangan manusia dan struktur disiplin ilmu (Mohammad Ansyar, 1989:118-120).

**Materi ajar.** Materi, adalah konsep, asas, kaidah atau hukum (Kemp, 1994:86), isi materi pelajaran yang akan dimiliki siswa, materi atau bahan pelajaran yang disiapkan untuk mencapai tujuan pendidikan (Mohammad Ansyar, 1995:8). Saylor dan Alexander (1966) menyatakan konten adalah catatan-catatan tentang pengetahuan seperti simbol, grafik, dan rekaman. Ilmu pengetahuan adalah hasil pemahaman dan pengertian tentang catatan itu sebagai hasil interaksi dengan pengalaman individu.

Konten terdiri atas fakta, observasi, data, persepsi, klasifikasi, desain, dan pemecahan masalah yang dihasilkan pengalaman dan hasil pikiran, tersusun dalam bentuk ide, konsep, prinsip, kesimpulan, perencanaan, dan solusi. Hal yang sama Hymen (1973) konten terdiri atas ilmu pengetahuan, proses, dan nilai-nilai. Ilmu pengetahuan adalah fakta, keterangan, prinsip-prinsip, dan definisi. Keterampilan dan proses antara lain: membaca, menulis, berhitung, menari, berfikir kritis, berkomunikasi lisan dan tulisan. Nilai-nilai antara lain: konsep baik, buruk, betul, salah, indah, dan jelek. Zais (1976). Konten terdiri atas ilmu pengetahuan, proses, nilai, ide, konsep, fakta, observasi, hipotesa-hipotesa mengikuti perkembangan masyarakat. Penetapan materi ajar, dipilih berdasarkan konten, pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai, berkaitan dengan tujuan kurikulum (Zais, 1976:239-242;324,362), berorientasi kegiatan belajar atau pengalaman belajar siswa (Ornstein dan Hunkins, 1988:13).

Stanley dan Shores (1957) penyajian konten dari yang sederhana ke kompleks, pelajaran prasyarat, keseluruhan dari bagian, kronologi, atau dengan prinsip perkembangan kognitif anak menurut Piaget (1950) sensori motorik (0;0-0;2 tahun), pra-operasional (2;0-7;0 tahun), operasional konkrit (7;0-11;0 tahun), operasi formal (11;0 tahun ke atas), dengan kriteria signifikansi, kegunaan, minat, perkembangan dan pengembangan siswa (Zais, 1976:340-341,344).

**Alokasi Waktu.** Alokasi waktu sangat penting untuk meningkatkan proses pembelajaran, terutama penggunaan waktu secara maksimal dan optimal di kelas. Berliner (1982:12-13) mengistilahkan 'keterikatan waktu', merinci menjadi waktu transisi dan waktu tunggu dalam proses pembelajaran yang dilakukan guru di kelas. Temuan Berliner, guru bisa membuat peningkatan dalam pembelajaran dengan hanya melihat alokasi waktu. 70% dari guru dapat dibantu dengan keterikatan waktu, dan cara waktu digunakan.

Di sekolah distrik Austin Texas Amerika Serikat, menghemat 10 - 14 hari sekolah, yang bernilai 2 - 3 juta dollar. Temuan Weinstein (1997), Kounin (1970), dan Arlin (1979) strategi peningkatan waktu pembelajaran akademik adalah memelihara aliran kegiatan, meminimalkan waktu transisi, dan membangun siswa agar bertanggung jawab.

Pemeliharaan aliran kegiatan tidak menghentikan suatu kegiatan sebelum selesai untuk memulai kegiatan berikutnya, pada waktu transisi guru mempersiapkan siswa untuk pelajaran atau kegiatan berikutnya dan mendefinisikan batas-batas pelajaran dengan jelas, meminta siswa bertanggung jawab, berefek mendidik siswa memanfaatkan waktu dengan lebih baik (Santrock, 2008:559).

Ruang lingkup konten digunakan di lapangan, merujuk keluasan, kedalaman materi, representasi susunan materi, pemecahan masalah, waktu, geografi, dilatihkan pada siswa dan bertujuan filosofi bangsa (Zais, 1976:338-339). Temuan Scheerens dan Bosker (1997) waktu, monitoring ketidakhadiran, waktu di sekolah, waktu di kelas merupakan faktor-faktor meningkatkan kinerja guru (Scheerens, 2003:44).

Kualitas waktu jam kerja tetap, jam 07.00 atau 08.00-15.00, atau kualitas waktu sebagai suatu hari kerja, pengembangan kurikulum prioritas utama terhadap siswa. Bila pengajaran bagian dari kualitas waktu, maka rintangan harus diabaikan digunakan untuk pengembangan kurikulum (Bradley, t.thn:5).

**Tujuan Pembelajaran.** Istilah untuk hasil akhir yang akan dicapai siswa adalah *tujuan, sasaran, hasil, keahlian, target, tolok ukur,*

*dan standar.* Istilah tujuan pengajaran merujuk pada hasil pengajaran umum dan jangka panjang, menggunakan istilah sasaran pengajaran ketika merujuk ke hasil yang lebih khusus dari suatu pelajaran atau unit tertentu (Ormrod, 2008:151). Saylor (1966) pencapaian kompetensi untuk pemilikan kemampuan, pencapaian indikator oleh siswa sebagai hasil proses pembelajaran (Ornstein dan Hunkins, 1988:13,151-152).

Tujuan pendidikan merupakan kriteria pemilihan atau penyusunan materi adalah pengembangan prosedur pembelajaran, penyiapan tes, dan ujian (Tyler, 1949:3). Tujuan bukan untuk siswa menguasai materi pelajaran sebanyak-banyaknya, melainkan membantu mentransformasikan materi pelajaran agar menjadi pengalaman belajar yang ingin dicapai (Mohammad Ansyar, 1995:7,10).

**Kegiatan Pembelajaran.** Guru harus cermat, teliti, holistik, integral dan memperhatikan keterkaitan dengan siswa, alat, tujuan, dan media sebab perancangan pengalaman belajar jantung kurikulum yang sangat berpengaruh membentuk pengalaman siswa, alat untuk mencapai tujuan pembelajaran di samping sebagai pengetahuan dan pemahaman siswa, Bruner (1960) guru harus mengurutkan pengalaman belajar untuk mencapai kompetensi (Ornstein dan Hunkins, 1988:18-19).

Pengalaman belajar adalah interaksi antara siswa dengan kondisi eksternal dalam lingkungan tempat belajar atau hidup (Tyler, 1949:64), diharapkan bermakna dan materi menjadi milik siswa.

Kegiatan belajar berpengaruh dalam membentuk pengalaman belajar (Zais, 1976:30), mencapai semua tujuan selain dari pengetahuan dan pemahaman (Taba, 1962:278).

Kegiatan belajar dimaksudkan upaya mentransformasikan materi pelajaran menjadi pengalaman belajar, materi pelajaran dan kegiatan belajar mata rantai yang sangat kuat menunjang, membantu siswa memperoleh pengalaman belajar dan menyumbang terhadap perkembangan kepribadiannya (Mohammad Ansyar, 1995:4-6).

Dewey (1916) konten dan kegiatan belajar tidak bisa dipisahkan dalam realita, tapi dalam pikiran. Refleksi terhadap pengalaman menghasilkan perbedaan antara apa yang dialami dan bagaimana mengalaminya.

Konten dan kegiatan belajar merupakan kesatuan, jika seorang siswa melakukan kegiatan belajar, mengkonstruksi, menganalisis, merasakan, berpikir, dan sebagainya, siswa harus menggunakan konten, siswa belajar sesuatu, mengkonstruksi sesuatu, menganalisis sesuatu, dan sebaliknya siswa tidak bisa memperoleh konten kecuali kalau siswa melaksanakan sesuatu kegiatan (Zais, 1976:352-353).

Usaha untuk meningkatkan penguasaan siswa terhadap materi ajar, guru dapat membagi materi pelajaran menjadi unit-unit kecil, terurut secara logis, menilai penguasaan siswa setiap unitnya, memberikan pengajaran dan latihan tambahan bila dibutuhkan (Ormrod, 2008:164).

Rancangan kegiatan pembelajaran memuat kegiatan pendahuluan, inti, dan penutup sesuai teori koneksitas Thorndike memotivasi siswa berpartisipasi aktif agar tercapai hasil belajar. Tyler (1957) menyatakan sejak tahun 1925 ahli pendidikan menggunakan kegiatan belajar sebagai elemen utama dalam situasi belajar-mengajar, tahun 1935 kegiatan belajar berubah menjadi pengalaman belajar (Zais,1976: 263-264;351-352).

Pengalaman belajar sebagai interaksi aktif antara siswa dengan kondisi external proses belajar-mengajar, siswa aktif interaksi di dalam kelas, lapangan, laboratorium, workshop, materi atau bahan pelajaran sebagai medium interaksi; kegiatan belajar terdiri atas kegiatan-kegiatan siswa agar mereka belajar, memiliki atau mengalami sendiri, dan berpusat kepada siswa (Mohammad Ansyar, 1995:8,10).

Zais (1976) mengingatkan kegiatan belajar harus ada daftar kegiatan yang dikondisikan pada siswa agar berinteraksi dengan konten pelajaran, dirancang menyediakan tujuan kognitif, afektif, dan psikomotorik, mengidentifikasi elemen tematik, membedakan antara fakta dan pendapat, memahami hubungan logis, mampu

menampilkan keterampilan menggunakan konten (Ornstein dan Hunkins, 1988:177).

Kriteria penyusunan kegiatan belajar adalah kesinambungan, pengulangan, rangkaian dari sederhana kekompleks, kontribusi pencapaian tujuan pembelajaran, kesempatan siswa memecahkan masalah, dan demokratis.

Combs (1966) menuliskan contoh kegiatan belajar *mampu menemukan makna*, siswa melakukan diskusi, sebab makna personal dari informasi membentuk pengalaman, watak dan perilaku siswa (Zais, 1976:350-351;356-357;359).

Pengalaman belajar harus disusun menjadi rangkaian program yang berhasil, berguna, prosedur penyusunan pengalaman belajar sebagai satuan membentuk *course*, unit, program, berpengaruh terhadap keberhasilan pengajaran, memenuhi tujuan pengajaran, salah satu komponen penting pengembangan dan tujuan kurikulum (Mohammad Ansyar, 1995:8).

**Metode Pembelajaran.** Heinich (1989) metode pembelajaran prosedur yang sengaja dirancang membantu siswa belajar lebih baik mencapai tujuan pembelajaran, bagian dari rancangan konsep dan susunan kurikulum memuat isi, metode, materi pengajaran, evaluasi, realita, politik, sosial, pengajaran, metode mengajar, aktifitas belajar (Ornstein dan Hunkins, 1988:12,165) yang mempertimbangkan tujuan dan sasaran pengajaran (Ormrod, 2008:151). Temuan Scheerens dan Bosker (1997) metode dan aplikasinya meningkatkan kinerja guru (Scheerens, 2003:43).

**Media Pembelajaran.** Media pembelajaran adalah segala sesuatu yang digunakan untuk menyalurkan pesan serta dapat merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemauan siswa sehingga dapat mendorong terjadinya proses belajar yang disengaja, bertujuan, dan terkendali (Yusufhadi Miarso, 2004:458).

Schramm (1977) dan Briggs (1977) bahwa media adalah apa saja atau segala sesuatu yang dapat menyalurkan informasi dari sumber informasi ke penerima informasi. Dalam proses komunikasi media merupakan salah satu komponen.

Kegiatan pembelajaran merupakan proses komunikasi, Kemp dan Dayton (1985) peranan media dalam proses pembelajaran sebagai teknologi pembawa pesan yang dapat dimanfaatkan untuk keperluan pengajaran atau sarana fisik untuk menyampaikan isi dan materi pelajaran yang seragam, lebih menarik, lebih interaktif, waktu efektif, kualitas meningkat, proses belajar dapat terjadi di mana saja dan kapan saja, menumbuhkan sikap positif terhadap bahan dan proses belajar, dan produktif.

Penggunaan media dalam kegiatan pembelajaran bermanfaat untuk memperlancar proses interaksi antara guru dan siswa untuk membantu siswa belajar secara optimal. Don dan Ely (1982) mengingatkan pertimbangan dalam memilih media adalah tujuan pembelajaran, kesesuaian media dengan materi yang akan dibahas, tersedianya sarana dan prasarana penunjang, dan karakteristik siswa (Trini Prastati dan Prasetya Irawan, 2001:4-8,13,29-30).

**Sumber Belajar.** Kegiatan pembelajaran dan indikator pencapaian kompetensi merupakan satu kesatuan yang tidak terpisah (Ornstein dan Hunkins, 1988:8). Teknologi dapat dimanfaatkan untuk mengoptimalkan belajar; melalui akses teknologi, siswa bukan saja dapat mengakses tumpukan pengetahuan, tetapi juga dapat belajar melalui perbuatan menyerap informasi (Mohammad Ansyar, 1996:15-16).

Secara luas sumber belajar adalah ilmu, masyarakat, keabadian dan sumber Ilahi, pengetahuan, dan siswa (Ornstein dan Hunkins, 1988:166). Kegiatan belajar yang dirancang dan diimplementasikan mengutamakan belajar mendorong pengkajian dan pertanyaan ingin tahu, seperti kegiatan belajar diskusi, dialog, seminar, memanfaatkan sumber belajar berupa cetak atau elektronik.

Sedangkan media pembelajaran berupa alat bantu proses pembelajaran untuk menyampaikan materi pelajaran, sumber belajar dapat berupa buku, media cetak dan elektronik, alam sekitar, atau sumber belajar lain yang relevan, disebut Schramm (1977) sebagai teknologi pembawa informasi yang dapat dimanfaatkan untuk keperluan pembelajaran, Briggs (1977) untuk menyampaikan isi pembelajaran (Zais, 1976:239-242).



## Melaksanakan Pembelajaran

Langkah-langkah Pembelajaran. Pelaksanaan proses pembelajaran merupakan realisasi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran melalui kegiatan pendahuluan, inti, penutup, mengelola kelas, dan evaluasi pembelajaran.

*Kegiatan pendahuluan pembelajaran* merupakan awal keberhasilan seorang guru karena cara membuka pembelajaran sangat menentukan termotivasi tidaknya siswa dalam mengikuti pembelajaran (Igak Wardani, 2001:30-31).

Kegiatan pendahuluan pembelajaran dikondisikan dengan kegiatan belajar atau pengalaman belajar, agar maksud, tujuan, konten, dan evaluasi berarti, sebab kegiatan belajar/pengalaman belajar elemen utama dalam situasi belajar-mengajar.

Dalam kegiatan pendahuluan pembelajaran guru harus menghargai siswa tanpa membedakan latar belakang agama, suku, jenis kelamin, dan status sosial ekonomi siswa; menghargai pendapat siswa; berpakaian sopan, bersih, rapi, memulai dan mengakhiri proses pembelajaran sesuai waktu yang dijadualkan, setiap semester menyampaikan silabus dan RPP mata pelajaran yang diampu (Zais (1976:350).

Kegiatan pendahuluan pembelajaran dilakukan untuk menciptakan suasana siap mental, penuh perhatian pada siswa, bertujuan membangkitkan motivasi dan perhatian. Menarik perhatian siswa dengan menyampaikan satu kejadian yang relevan dan menarik. Menimbulkan motivasi dengan kehangatan dan keantusiasan, menimbulkan rasa ingin tahu, mengemukakan ide yang bertentangan, dan memperhatikan minat siswa. Memberi acuan dengan cara mengemukakan tujuan dan batas-batas tugas belajar, menyarankan langkah-langkah yang akan dilakukan, mengingatkan masalah pokok yang akan dibahas dan mengajukan pertanyaan. Tidak semua harus disampaikan guru dapat memilih yang paling sesuai dengan tujuan, minat, siswa, kondisi kelas, harus bermakna dan berkesinambungan (Igak Wardani, 2001:29-31).

*Kegiatan Inti Pembelajaran.* Guru hendaknya memperhatikan bahwa teori, praktik kurikulum dan kegiatan inti pembelajaran

adalah mengaplikasikan kurikulum melalui penetapan strategi pembelajaran, keputusan, seleksi situasi, metode, pengetahuan umum dan pengalaman belajar.

Cara sukses pengembangan, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum antara lain: menyeleksi, mengelola tujuan, materi ajar, metode pembelajaran, media pembelajaran, kegiatan belajar sesuai dengan siswa (Ornstein dan Hunkins, 1988:14-15), kecenderungan, minat, fitrah, karakteristik dan berpusat kepada siswa melalui pendekatan dan strategi pembelajaran (Zais, 1976:214).

Pendekatan pembelajaran adalah sudut pandang guru terhadap proses pembelajaran yang dimaknai cara mencapai tujuan berpusat kepada siswa seperti pembelajaran *discovery*, inkuiri dan induktif (Trianto, 2011:89).

Strategi pembelajaran perencanaan yang berisi rangkaian kegiatan yang dirancang untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu, suatu kegiatan pembelajaran yang dikerjakan guru dan siswa agar tujuan pembelajaran tercapai efektif dan efisien, suatu set materi atau prosedur yang digunakan bersama siswa untuk hasil belajar siswa (Wina Sanjaya, 2012:126).

Tahapan kegiatan inti pembelajaran membimbing kegiatan belajar siswa, menghubungkan siswa dengan kurikulum dan sumber belajar agar siswa mengalami proses belajar dan berkembang kemampuannya, menciptakan suasana dan komunikasi edukasi dalam ranah kognisi, afeksi, psikomotorik berdasarkan perencanaan, evaluasi, dan tindak lanjut agar tercapai tujuan pembelajaran (B. Suryosubroto, 1997:19).

Agar sukses pelaksanaan proses pembelajaran hubungan guru - siswa terbina dan berkualitas (Gordon, 1986:3), direncana, mendidik (Sardiman A.M, 1992:8), berdasarkan tujuan, bahan, metode dan situasi (Winarno Surakhmad, 1980:14-15), guru berperan sebagai pengelola, fasilitator, menciptakan kondisi yang menyenangkan, mengembangkan bahan pelajaran, meningkatkan kemampuan siswa (Slameto, 1995:97), memberi kemudahan proses pembelajaran, suasana dan serasi dengan perkembangan siswa, memicu keterlibatan aktif siswa dan interaksi berlangsung efektif (Sardiman A.M, 1992:143).

Guru yang sukses dan bermutu mengajar siswa berhasil belajar, memotivasi siswa, membangkitkan perhatian siswa; siswa mengetahui sasaran belajar, siswa aktif belajar, ada evaluasi, pemantapan hasil belajar siswa dan siswa memperoleh hasil belajar (Abin Syamsuddin Makmun, 2004:164).

Pendekatan pembelajaran memicu keterlibatan aktif siswa dalam proses pembelajaran dilakukan dengan kegiatan *elaborasi* siswa terhadap materi pelajaran dengan menggunakan pengetahuan yang telah dimiliki siswa untuk mengembangkan ide-ide tambahan pada materi baru yang disampaikan, mendorong belajar, *menarik kesimpulan, memperkirakan implikasi* dari materi pembelajaran (Ormrod, 2008:8, 286, 293).

*Menyampaikan isi pelajaran* dari sederhana ke kompleks, umum ke rinci, hirarki belajar, menjelaskan kaitan konsep, prosedur, atau prinsip dari materi yang diajarkan, mengaitkan pengetahuan baru dengan pengetahuan lama siswa, membandingkan pengetahuan yang sudah dikenal siswa dengan pengetahuan baru dari materi ajar, menggambarkan persamaan pengetahuan baru dengan pengetahuan lain di luar lingkup pengetahuan yang sedang dipelajari, memberi kesempatan siswa *mengurutkan isi pelajaran* yang dipelajarinya, dan *merangkum materi* pembelajaran (Made Wena, 2012:25-28).

Dapat digunakan pendekatan *berorientasi proses*, dengan kegiatan belajar siswa *meneliti materi* pelajaran, *mempelajari materi* pelajaran, dan *mengambil kesimpulan* yang bermanfaat bagi siswa dalam mentransformasikan pengetahuan dan pemahamannya untuk pemecahan masalah (*problem solving skills*) (Moh. Ansyar, 1996:8-12).

Menerapkan pembelajaran *tematik*, pembelajaran *berdasarkan tema-tema* (Trianto, 2011:147), dengan menggunakan tema untuk mengaitkan beberapa mata pelajaran, siswa akan memperoleh pengalaman bermakna. Pendekatan ini sering disebut *pembelajaran terpadu* (Depdiknas, 2006:5), memungkinkan siswa aktif *mencari, menggali, menemukan* konsep, prinsip keilmuan yang bermakna dan autentik (Trianto, 2011:150-151).

Memungkinkan terkoneksi secara inter maupun antar-mata pelajaran (Anitah, 2003), pengalaman belajar siswa terintegrasi, bermakna, dan siswa memiliki kemampuan belajar mandiri.

Belajar mandiri adalah menumbuhkan motivasi belajar sendiri, manusiawi, intelek emosi siswa terintegrasi, siswa tampil sebagai kepribadian yang utuh, menghargai otonomi dan individualitas siswa, mengembangkan kemampuan berpikir analitik, produktif, ekspresif, mendorong pikir produktif, bersedia mengambil resiko dan menghadapi masalah (Mohammad Ansyar, 1996:9-11).

Pendekatan *discovery learning* melalui topik, berinteraksi dengan lingkungan, *menelusuri* dan memanipulasi objek atau *melakukan percobaan* secara sistematis (Ormrod, 2008:170). Kegiatan belajar dengan *meneliti, menginvestigasi materi pelajaran, memecahkan masalah, menemukan* sesuatu yang baru (Paulina Pannen, Dina Mustafa, Mestika Sekarwinahyu, 2001:75-77). Siswa dibimbing untuk berusaha sendiri, *mencari* pemecahan masalah, mencari pengetahuan yang menyertai pemecahan masalah, *menstrukturkan* pengetahuan, *merinci urutan-urutan* penyajian materi pelajaran, dan memberi penguatan (Ratna Wilis Dahar, 2011:79-80). *Siklus belajar* pendekatan *discovery learning* adalah tahap *observasi (melihat, mengamati, dan mendengar), bertanya, mengajukan dugaan, pengumpulan data dan penyimpulan*. Langkah-langkah kegiatan belajar adalah merumuskan masalah, mengamati atau observasi, menganalisis, dan *menyajikan hasil* dalam tulisan, gambar, laporan, bagan, tabel, *mengkomunikasikan* atau *menyajikan hasil karya* pada pembaca, teman sekelas, guru, atau audiensi lain (Trianto, 2012:114-115). Proses pembelajaran berdasarkan pencarian, penemuan melalui proses berpikir sistematis, *merumuskan masalah, mengajukan hipotesis, mengumpulkan data, menguji hipotesis dan membuat kesimpulan* (Wina Sanjaya, 2012:265).

Strategi pembelajaran *berbasis proyek*, melalui langkah-langkah *membuat tugas-tugas pembelajaran* berdasarkan masalah, *memecahkan* masalah yang menantang, *merancang*, memecahkan masalah, *membuat keputusan, investigasi*, belajar mandiri, atau strategi pembelajaran penemuan materi diduksi dan menafsirkan (Made

Wena, 2012: 144-148). Atau menerapkan strategi pembelajaran *berbasis masalah* dengan perumusan permasalahan praktis sebagai pijakan belajar, siswa belajar *melalui permasalahan*, masalah praktis, melalui *stimulus dalam belajar* atau proses belajar siswa dimulai dari permasalahan, permasalahan berhubungan dengan dunia nyata siswa, *mengorganisasikan* pembelajaran diseperti permasalahan, tanggung jawab langsung proses belajar pada siswa, menggunakan *kelompok kecil, demonstrasi sebagai produk* dan kinerja belajar siswa.

Harus diingat bahwa penetapan strategi pembelajaran untuk memicu keterlibatan aktif siswa dalam pelaksanaan proses pembelajaran menggunakan berbagai pendekatan di atas memperhatikan jenis tujuan dan jenjang belajar; sifat, kedalaman dan banyaknya isi materi; latar belakang dan mental siswa; kemampuan guru, waktu, lama, jadwal, sarana yang dapat dimanfaatkan dan biaya yang diperlukan (Made Wena, 2012:91-92).

*Kegiatan penutup pembelajaran* adalah untuk mengakhiri kegiatan inti pembelajaran. Tujuannya membantu siswa memahami hubungan berbagai materi yang disajikan dan membantu siswa mengetahui tingkat pemahamannya, mencakup peninjauan kembali dengan *merangkum, membuat ringkasan, evaluasi penguasaan siswa* dengan meminta *mendemonstrasikan keterampilan, menerapkan ide baru, mengekspresikan pendapat sendiri, dan memberikan soal-soal tertulis. Tindak lanjut, berupa pekerjaan rumah, merancang sesuatu, dan sebagainya.*

Kegiatan ini menentukan tingkat kemantapan pembelajaran yang dilaksanakan dan pelaksanaannya dipilih cara yang paling sesuai dengan tujuan, materi, siswa, kondisi kelas, bermakna dan berkesinambungan (Igak Wardani, 2001:30-31).

Kegiatan penutup pembelajaran seperti *refleksi* penting dilakukan siswa atau bersama guru diujung waktu kegiatan pembelajaran sebagai proses pengendapan pengalaman belajar siswa dengan mengurutkan kembali kejadian atau peristiwa pembelajaran yang baru dilaluinya.

Melalui proses refleksi ini pengalaman belajar siswa masuk dalam struktur kognitifnya menjadi bagian pengetahuan, memperbaharui atau menambah khazanah pengetahuan siswa (Wina Sanjaya, 2012:267).

Penguatan sesuai teori Bruner (1960) sebagai hadiah terhadap keberhasilan siswa (Ornstein dan Hunkins, 1988:18-19), sesuai meta-analisis dan berpengaruh paling signifikan untuk kondisi pengajaran, penguatan, program khusus bagi anak-anak berbakat, belajar membaca terstruktur, isyarat dan umpan balik, penguasaan belajar mata pelajaran dan bekerjasama dalam kelompok kecil (Scheerens, 2003:48).

Balikan dan *penguatan* kegiatan pembelajaran sangat penting, saling berhubungan, dan memotivasi siswa untuk meneruskan kegiatan belajar. *Balikan* memperkuat pemahaman dan kinerja yang benar, memberi tahu kesalahan, dan memperbaiki proses belajar yang salah.

Dengan balikan tentang jawaban dan tindakan yang dipandang berhasil, siswa terdorong meneruskan kegiatan belajarnya. Kegiatan belajar yang didorong oleh keberhasilan menimbulkan kepuasan dan rasa percaya diri siswa.

*Tanggapan* yang mendapat penegasan positif cenderung akan timbul berulang-ulang apabila siswa menghargai situasi yang mirip atau sama, upaya siswa diperkuat untuk meneruskan kegiatan belajar. Di sisi lain berefek siswa dapat memeriksa jawabannya, kritik, komentar tentang kinerjanya, perbincangan informal, atau pernyataan yang mengandung penilaian berguna dan menjaga agar siswa tetap mengetahui kemajuan belajarnya (Kemp, 1994:145).

### **Mengevaluasi Pembelajaran**

Penilaian proses dan hasil Pembelajaran. Dalam evaluasi kurikulum dilakukan terhadap proses, transaksi, dan hasil pembelajaran (Brady dan Kennedy, 2007:254,269). Proses ialah serangkaian kegiatan yang diarahkan pada suatu hasil tertentu, mencakup tata urutan, masukan, kegiatan, dan keluaran (Seels dan Richey, 1994:12). Penilaian tertuju pada pencapaian hasil belajar

siswa (Zais, 1976:369), memperbaiki program, kurikulum dan pengukuran prestasi siswa (Schubert, 1986:262).

Penilaian dilakukan terhadap proses, transaksi, hasil belajar dengan berbagai teknik, persiapan, pelaksanaan, analisis, pelaporan, dapat dilakukan melalui kuesioner, wawancara, buku harian, log, penilaian/peringkat, observasi kelas, catatan anekdot, ujian kemampuan, laporan diri, pengamatan, penjelasan siswa, analisis karya, diskusi, bukti fisik, catatan pribadi, dan aksi pembelajaran/penelitian (Brady dan Kennedy, 2007:258,262-269).

Keunggulan dan keterbatasan program pembelajaran yang dirancang guru diketahui setelah dilaksanakan di kelas dan dievaluasi. Tyler (1949) menyatakan kegiatan evaluasi yang dilakukan guru dapat mengetahui keberhasilan program pembelajaran, informasi keputusan pencapaian, pertumbuhan dan kemajuan siswa; pertimbangan kenaikan atau promosi siswa; pencapaian tujuan pembelajaran; mengetahui efektif tidaknya proses belajar siswa; tingkat kesiapan siswa, tepat tidaknya strategi pembelajaran; cara guru mengetahui penguasaan siswa terhadap bahan yang diajarkan, mengecek perubahan tingkah laku siswa sebelum dan sesudah proses pembelajaran berlangsung (Moh. Ansyar, 1989:135).

Miller dan Sellar (1985) evaluasi terpusat pada pengukuran, Oliva (1982) untuk menentukan perbaikan yang diperlukan dan untuk memperoleh dasar perbaikan program pembelajaran (Mohammad Ansyar, 1989:132-133), sesuai Parnel (1978) pengukuran langkah awal pengajaran. Tanpa pengukuran, tidak ada penilaian. Tanpa penilaian, tidak ada umpan balik. Tanpa umpan balik, tidak diperoleh pengetahuan yang baik tentang hasil. Tanpa pengetahuan tentang hasil, tidak ada perbaikan yang sistematis dalam belajar (Ngalim Purwanto, 1994:8).

Evaluasi berguna untuk memperbaiki program, proses pembelajaran, mengukur tingkat pencapaian tujuan pendidikan, berfungsi umpan balik, dasar laporan kemajuan belajar siswa, perbaikan program pembelajaran, menentukan angka atau hasil belajar, penempatan, dan membantu kesulitan belajar siswa (Ngalim Purwanto, 1994:108; Nana Sudjana, 1995:3-4).

Prinsip-prinsip evaluasi berdasarkan kurikulum, buku pelajaran, tujuan kurikuler dan pembelajaran, pokok bahasan, ruang lingkup, urutan penyajian, pedoman pelaksanaan, berkesinambungan, menggambarkan kemampuan siswa, menggunakan alat penilaian yang komprehensif, seimbang efektif, kognitif, psikomotorik, mengukur tujuan dan bahan pembelajaran yang telah diajarkan, ada tindak lanjut (Nana Sudjana, 1995:8-9; Ngalm Purwanto, 1994:23-24).

*Penilaian kompetensi sikap*, melalui observasi, penilaian diri, penilaian "teman sejawat" (*peer evaluation*) oleh peserta didik dan jurnal. Instrumen yang digunakan daftar cek atau skala penilaian (*rating scale*) yang disertai rubrik, sedangkan pada jurnal catatan pendidik.

Observasi teknik penilaian yang dilakukan secara berkesinambungan dengan menggunakan indera, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan menggunakan pedoman observasi yang berisi sejumlah indikator perilaku yang diamati.

Penilaian diri teknik penilaian dengan cara meminta peserta didik untuk mengemukakan keunggulan dan keterbatasan dirinya dalam konteks pencapaian kompetensi. Instrumen yang digunakan lembar penilaian diri.

Penilaian antar peserta didik teknik penilaian dengan cara meminta peserta didik untuk saling menilai terkait dengan pencapaian kompetensi. Instrumen yang digunakan berupa lembar penilaian antar peserta didik.

Jurnal catatan pendidik di dalam dan di luar kelas yang berisi informasi hasil pengamatan tentang keunggulan dan keterbatasan peserta didik yang berkaitan dengan sikap dan perilaku. *Penilaian kompetensi pengetahuan* melalui tes tulis, tes lisan, dan penugasan. Instrumen tes tulis soal pilihan ganda, isian, jawaban singkat, benar-salah, menjodohkan, dan uraian. Instrumen uraian dilengkapi pedoman penskoran. Instrumen tes lisan berupa daftar pertanyaan. Instrumen penugasan berupa pekerjaan rumah dan/atau proyek yang dikerjakan secara individu atau kelompok sesuai dengan karakteristik tugas.



*Penilaian kompetensi keterampilan* melalui penilaian kinerja, penilaian yang menuntut peserta didik mendemonstrasikan suatu kompetensi tertentu dengan menggunakan tes praktik, proyek, dan penilaian portofolio.

Instrumen yang digunakan daftar cek atau skala penilaian (*rating scale*) yang dilengkapi rubrik. Tes praktik penilaian yang menuntut respon keterampilan melakukan suatu aktivitas atau perilaku sesuai dengan tuntutan kompetensi.

Proyek tugas-tugas belajar (*learning tasks*) yang meliputi kegiatan perancangan, pelaksanaan, dan pelaporan secara tertulis maupun lisan dalam waktu tertentu.

Penilaian portofolio, penilaian yang dilakukan dengan menilai kumpulan seluruh karya siswa dalam bidang tertentu yang bersifat reflektif-integratif untuk mengetahui minat, perkembangan, prestasi, dan/atau kreativitas peserta didik dalam kurun waktu tertentu.

Karya berbentuk tindakan nyata yang mencerminkan kepedulian siswa terhadap lingkungannya. Instrumen penilaian harus memenuhi persyaratan: substansi yang merepresentasikan kompetensi yang dinilai; konstruksi yang memenuhi persyaratan teknis sesuai dengan instrumen yang digunakan; penggunaan bahasa yang baik, benar, dan komunikatif sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.

*Mekanisme dan prosedur penilaian.* Penilaian hasil belajar jenjang Dikdasmen dilaksanakan oleh pendidik, satuan pendidikan, pemerintah dan/atau lembaga mandiri.

Dilakukan penilaian otentik, penilaian diri, penilaian proyek, ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, ujian tingkat kompetensi, ujian mutu tingkat kompetensi, ujian sekolah dan ujian nasional.

Penilaian otentik oleh guru secara berkelanjutan. Penilaian diri oleh peserta didik untuk tiap kali sebelum ulangan harian. Penilaian proyek oleh pendidik untuk tiap akhir bab atau tema pelajaran. Ulangan harian oleh pendidik terintegrasi dengan proses pembelajaran dalam ulangan atau penugasan. Ulangan tengah semester dan ulangan akhir semester, dilakukan oleh

pendidik di bawah koordinasi satuan pendidikan. Ujian tingkat kompetensi oleh satuan pendidikan pada akhir kelas II (tingkat 1), kelas IV (tingkat 2), kelas VIII (tingkat 4), dan kelas XI (tingkat 5), dengan menggunakan kisi-kisi yang disusun oleh pemerintah. Ujian tingkat kompetensi pada akhir kelas VI (tingkat 3), kelas IX (tingkat 4A), dan kelas XII (tingkat 6) dilakukan melalui ujian nasional (Permendikbud No. 66/2013, tentang Standar Penilaian Dikdasmen).

## **Mengelola Kelas**

Pengelolaan kelas perspektif Freiberg (1999); Everstson dan Harris (1999), Kauffman (2002) pembimbingan siswa untuk menjadi lebih mau berdisiplin diri dan tidak menekankan kontrol eksternal atas diri siswa, guru sebagai pemandu, koordinator, fasilitator, musyawarah dan kerjasama dengan staf, disadari guru kelas bagian dari kultur sekolah, kebijakan disiplin harus konsisten dengan kebijakan sekolah dan guru lainnya di sekolah (Santrock, 2008:553-554).

Pengelolaan kelas proses membangun dan memelihara lingkungan kelas yang kondusif bagi pembelajaran dan prestasi siswa (Ormrod, 2008:210). Kemampuan mengelola kelas bagian kinerja guru dalam menciptakan dan mempertahankan suasana kelas agar proses pembelajaran berlangsung optimal, efektif dan efisien (Suharsimi Arikunto, 1996:8,17).

Pengelolaan kelas kemampuan menciptakan dan mempertahankan kondisi yang optimal bagi terjadinya proses belajar dan mengembalikannya bila terjadi gangguan ke dalam proses pembelajaran, seperti perhatian kelas, pemberian ganjaran bagi ketepatan waktu penyelesaian tugas, penetapan norma kelompok yang produktif, mendisiplinkan, melakukan remidi (M. Ahmad Rohani, Abu Ahmadi, 1991:116; J.J. Hasibuan, dan Moedjiono, 1986:82) mendayagunakan potensi kelas seperti pemberian kesempatan yang seluas-luasnya pada setiap siswa melakukan kegiatan-kegiatan yang kreatif dan terarah sehingga waktu dan biaya yang tersedia dapat dimanfaatkan secara efisien

melakukan kegiatan-kegiatan kelas yang berkaitan dengan kurikulum dan perkembangan siswa (Hadari Nawawi, 1985:115).

### **Prinsip, Desain dan Penataan Kelas**

Prinsip-prinsip pengelolaan kelas menciptakan kehangatan dan antusias siswa, memberi tantangan belajar, variasi media, gaya dan pola interaksi, keluwesan tingkah laku guru, penonjolan segi-segi positif, disiplin diri melalui tauladan, menunjukkan sikap tanggap, membagi perhatian, memuaskan perhatian, petunjuk-petunjuk yang jelas, dan penguatan (Syaiful Bahri Djamarah, Aswan Zain, 2002:207-208; Piet A. Sahertian dan Ida Aleida Sahertian, 1990:106-107).

Desain lingkungan fisik kelas yang baik dan positif pembelajaran yang optimal membangun dan menegakkan aturan, mengajak siswa bekerjasama, mengatasi problem secara efektif, dan menggunakan strategi komunikasi yang baik menghadapi 5 atau 6 kelompok belajar terdiri atas 20 - 25 siswa selama 50 menit sehari (Santrock, 2008:554).

Prinsip penataan kelas sesuai Evertson, Emmer, Worsham (2003) mengurangi kepadatan di tempat lalu lalang, mudah melihat semua siswa, materi pengajaran dan perlengkapan siswa mudah diakses, siswa melihat semua presentasi kelas.

Crane dan Renne (2001) kelas dapat ditata dengan cara: auditorium, tatap muka, *off-set*, seminar, dan klaster. Cara auditorium susunan kelas semua siswa duduk menghadap guru. Tatap muka, susunan kelas siswa saling menghadap. *Off-set* susunan kelas sejumlah siswa (3 atau 4) duduk di bangku, tetapi tidak duduk berhadapan langsung satu sama lain. Seminar, susunan kelas sejumlah siswa (10 atau lebih) duduk di susunan berbentuk lingkaran, atau persegi, atau bentuk U. Klaster susunan kelas sejumlah siswa (4 - 8) bekerja dalam kelompok kecil (Santrock, 2008:555-556,560-562).

### **Lingkungan yang Positif dan Kondusif untuk Belajar**

W. Doyle (1986) lingkungan yang kondusif bagi belajar mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pada saat yang sama

mengambil keputusan cepat tentang peristiwa-peristiwa tak tertuga; Emmer, Stough (2001) memvariasikan teknik pengelolaan kelas yang relevan dengan strategi pengajaran yang sedang berjalan. Brophy, (2006), W. Doyle (1990), Emmer, Evertson (1981) *kelas efektif* siswa selalu terlibat dalam kegiatan belajar yang produktif dan perilaku siswa jarang mengganggu tercapainya tujuan pengajaran, menyediakan lingkungan yang penuh kasih sayang dan suportif; memiliki ekspektasi dan standar yang tinggi bagi perilaku anak-anak; menjelaskan perilaku dapat diterima dan tidak diterima; menegakkan peraturan secara konsisten; melibatkan siswa dalam pengambilan keputusan; menyediakan keputusan yang sesuai usia.

Menciptakan pengaturan fisik yang membantu fokus perhatian siswa pada pelajaran; menetapkan dan mempertahankan hubungan kerja yang baik dengan siswa; menciptakan iklim psikologis siswa yang merasa nyaman dan termotivasi secara instrinsik untuk belajar; menetapkan batasan-batasan yang masuk akal bagi perilaku; merencanakan kegiatan-kegiatan yang mendorong siswa fokus pada tugas; memantau yang dilakukan siswa; memodifikasi strategi-strategi pengajaran, mempertimbangkan perbedaan individual dan perkembangan siswa (Ormrod, 2008:210-212).

## **Mengatur Kelas**

Pengelolaan kelas yang baik dimulai sebelum hari pertama masuk sekolah, tempat mebel kelas, letak bahan-bahan dan peralatan mengajar, tempat siswa akan duduk dipertimbangkan efek yang mungkin terjadi terhadap perilaku siswa.

Carter dan Doyle (2006) pengaturan perabotan hendaknya dapat mendorong interaksi siswa dan mengubahnya kalau kontraproduktif, meja dan kursi saling berhadapan sangat berguna untuk kelompok kecil, sedangkan baris-baris secara tradisional lebih efektif untuk mengerjakan tugas individual siswa; Lipka (1994) mempertimbangkan budaya agar tidak dianggap aneh dan membingungkan siswa; Emmer, Evertson, Worsham (2000), Sabres, Cushing, Berliner, (1991) minimalkan kemungkinan

pengalihan perhatian, menyusun pola lalu lintas yang memungkinkan siswa bergerak di ruangan tanpa mengganggu siswa lainnya, menjauhkan dari jangkauan dan pandangan siswa bahan pengajaran yang menggugah rasa ingin tahu mereka, dan ditampilkan kalau dibutuhkan, dan dapat menempatkan kursi paling depan bagi siswa-siswa yang terlalu sering mengobrol. W. Doyle (1986), Woolk dan Brooks (1985) pengaturan meja dan kursi mempermudah berbicara dengan siswa, menempatkan siswa yang sangat nakal di dekat guru; Emmer (2000); Gettinger, Koher, (2006) bisa melihat semua siswa; mendahulukan kegiatan dalam kelas berdasarkan tujuan-tujuan pengajaran yang penting (Ormrod, 2008:172, 212-213).

Temuan Jacob Kounin (1970) guru yang efektif mereka mengelola kegiatan kelas/kelompok secara kompeten, menjaga kelancaran dan kontinuitas pelajaran, menjaga aliran pelajaran tetap lancar, mempertahankan minat siswa, menjaga siswa tidak mudah terganggu, dan melibatkan siswa dalam berbagai kegiatan belajar yang menantang (Santrock, 2008:567-568).

Temuan Wayne, Youngs (2003) faktor-faktor guru efektif kehangatan, humoris, memperhatikan siswa, perencanaan, kerja keras, disiplin diri, kepemimpinan, antusiasme, kecintaan belajar, berbicara yang menajalar, mengetahui permasalahan, mampu mengajar, menguasai bahan yang diajarkan, mengetahui pokok mata pelajaran, dapat menyampaikan pengetahuan, memahamai makna kaitan antara yang diinginkan guru dan pembelajaran siswa serta penerapannya kedalam proses pengajaran berdasarkan strategi, dapat membantu siswa mengingat yang diajarkan dengan mempertimbangkan karakteristik intelektual, sosial budaya siswa.

Burden, Byrd (2003), Kennedy (2006) guru yang baik mampu mengerjakan semua tugas pengajaran yang efektif. Cornelius, White (2007), Eisner (2006) ada kehangatan, antusiasme dan kepedulian, Wiggins, McTighe (2006), Shulman (2000) pengetahuan tentang pokok mata pelajaran, pengetahuan tentang cara siswa belajar dan keberhasilan penyelesaian semua tugas mengajar (Slavin, 2011:3-7).

## **Membangun dan Mempertahankan Hubungan Guru-Siswa**

Temuan Marzano, Picking (2003); Midgley (2002); Pianta (1999) Roeser, Eccles, Sameroff (2000) kualitas hubungan guru-siswa salah satu faktor terpenting yang paling mempengaruhi kesehatan emosi, motivasi, dan pembelajaran siswa selama di sekolah. Siswa yang memiliki hubungan positif dan suportif dengan guru *self-efficacy* lebih tinggi, motivasi intrinsik lebih besar untuk belajar, terlibat dalam pembelajaran yang lebih *self-regulated*, cenderung kurang nakal, dan berprestasi di tingkat yang lebih tinggi.

Ormrod (2008) menyatakan 'pengalaman sebagai orang tua, guru, dan psikolog sekolah, 'saya belum pernah menjumpai seorang anak atau remaja yang jauh di lubuk hatinya, tidak menginginkan hubungan positif yang produktif dengan anggota komunitas sekolah' (Ormrod, 2008:213).

Strategi hubungan kerja produktif dengan siswa temuan Certo (2002), Diamond (1991), Spaulding (1992) komunikasi, peduli secara rutin, dan respek kepada siswa sebagai individu; temuan Diamond (1991), Juvonen (2006) peduli dan menghargai siswa (Ormrod, 2008:214-215).

## **Menciptakan Iklim Psikologis yang Efektif**

Temuan Brand, Felner, Shim, Seitsinger, Duman (2003), Hamre, Pianta (2005) hubungan guru-siswa yang terpelihara dan suportif kontributor penting terhadap iklim kelas.

Iklim kelas lingkungan psikologis keseluruhan mewarnai interaksi kelas, efektif dicirikan siswa merasa aman, nyaman, pembelajaran prioritas tinggi, bersedia mengambil resiko untuk kesuksesan akademik jangka panjang.

G.A. Davis, Thomas (1989) strategi menciptakan lingkungan efektif membangun suasana berorientasi tujuan, sekolah mencapai tujuan tertentu, mempertahankan suasana kondusif kelas. C.R.Rogers (1993), Spaulding (1992) agar siswa menguasai pokok bahasan pelajaran kegiatan kelas menarik, menyenangkan, hiburan dan kesenangan, siswa bertanggung jawab mencapai sasaran pengajaran tanpa pengawasan terus-menerus; menunjukkan

kesalahan tanpa membuat siswa merasakan sebagai kegagalan; menegur siswa tanpa menunjukkan rasa dendam.

L.M.Anderson, Brubakar, Alleman-Brooks, Duffy (1985), Brophy, Alleman (1991), Stodolsky, (1992) mengkomunikasikan dan menunjukkan tugas sekolah dan pokok bahasan akademik yang akan diajarkan, mengkaitkan pokok bahasan dengan kehidupan siswa, W. Doyle (1983) menyampaikan nilai pelajaran di sekolah dalam ucapan dan tindakan, Kumar (2002), Marachi (2001), A.M. Ryan, Patrick (2001) tidak membandingkan nilai siswa dengan nilai temannya, tidak meningkatkan kecemasan siswa yang mengakibatkan frekuensi perilaku yang mengganggu.

Spaulding (1992) menunjukkan kaitan topik di kelas dengan kehidupan dunia luar, menilai pembelajaran dengan bermakna, elaborasi, fokus pada performa siswa dan menunjukkan materi pelajaran dapat meningkatkan kualitas hidup siswa.

Strategi mengendalikan kegiatan kelas memberi tahu siswa tentang kegiatan dan tugas yang memungkinkan siswa merencanakannya terlebih dahulu; memberi panduan, metode penyelesaian tugas agar siswa sukses; mengizinkan siswa menetapkan batas waktu penyelesaian tugas yang masuk akal mereka; menyediakan kesempatan siswa membuat pilihan penyelesaian tugas dan waktu di kelas yang memungkinkan mereka menetapkan prioritas mereka sendiri.

Temuan C. Ames (1984), Deci, Ryan (1985), Osterman (2000), A. M. Ryan, Patrick (2001), A.M. Ryan (2001) minimalkan persaingan di antara siswa, menciptakan perasaan akan tujuan yang sama, respek antar pribadi, dan sikap saling mendukung. Hom, Battistich (1995), Roberts (1995), Osterman, (2000) meningkatkan rasa kebersamaan dan keterjalinan, kepercayaan bersama guru dan siswa memiliki tujuan yang sama, saling menghargai dan mendukung usaha satu sama lain, percaya setiap orang memberi kontribusi penting bagi pembelajaran di kelas, temuan E. M. Anderman (2002) memiliki rasa sebagai anggota kelas (Ormrod, 2008:216-218).







# Bab 3

## Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah

### Pengertian Supervisi

Secara historis konsep supervisi diterapkan untuk pekerjaan inspeksi, mengawasi, mencari dan menemukan kesalahan untuk diperbaiki. Perilaku ini disebut *snooper vision*, yaitu tugas memata-matai untuk menemukan kesalahan, mengawasi (Cowell dan Gardner, 1995:3), menyebabkan guru takut bekerja karena takut dipersalahkan (Sahertian, 2000:16).

Supervisi berasal dari kata "*super*" dan "*visi*", yang berarti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan (Mulyasa, 2012:154).

Sergiovanni dan Starrat (1983) supervisi suatu proses yang dirancang untuk membantu guru agar lebih mampu menggunakan pengetahuan dan keterampilan melayani orang tua, sekolah, membuat sekolah menjadi komunitas belajar yang lebih efektif, Harris (1975) apa yang dilakukan personil sekolah bersama orang-orang untuk memelihara atau merubah operasional sekolah yang secara langsung mempengaruhi proses mengajar yang dilakukan untuk meningkatkan pembelajaran siswa (Glatthorn, 1984:1).

Supervisi yang efektif membutuhkan pengetahuan, keterampilan interpersonal, keterampilan teknis, yang diterapkan melalui tugas-tugas pembinaan bantuan langsung kepada guru, pengembangan kurikulum, pengembangan staf, pengembangan kelompok, tindakan penelitian, untuk tujuan organisasi, kebutuhan guru dan meningkatkan pembelajaran (Glickman, 1995:6).

Briggs dan Justman (1983), upaya sistematis dan berkesinambungan untuk mendorong pertumbuhan aktif, guru semakin lebih efektif dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan dengan siswa sebagai tanggung jawab guru, proses pembimbingan dari pihak atasan kepada guru-guru dan para personalia sekolah yang langsung menangani belajar para siswa, untuk memperbaiki situasi belajar mengajar dengan maksud mencapai tujuan yang diinginkan (Pidarta, 1988:14), misalnya pandangan terhadap sekolah, guru dan bantuan yang diberikan kepada mereka untuk memperbaiki cara siswa belajar (Cowell dan Gardner, 1995:3).

Pidarta (1988) dan Jones (1969), supervisi bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh proses administrasi pendidikan yang ditujukan untuk mengembangkan efektivitas kinerja personalia sekolah yang berhubungan dengan tugas-tugas utama pendidikan (Mulyasa, 2003:155), subsistem dari sistem administrasi sekolah, titik berat pada perbaikan dan pengembangan kinerja profesional yang menangani siswa, yang diharapkan dapat meningkatkan efektivitas proses belajar-mengajar (Pidarta, 1988:14-16).

Supervisi sebagai program yang terencana untuk memperbaiki pengajaran (Adams dan Dickey, 1959:2), Good (1945) usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lain dalam memperbaiki pengajaran, menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran, metode, dan evaluasi pengajaran.

Pandangan yang lebih demokratis supervisi, suatu usaha menstimulasi, mengkoordinasi dan membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individual maupun kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan fungsi pengajaran, sehingga dapat menstimulasi dan membimbing tiap siswa secara kontinyu serta mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat (Boardman, Douglass dan Bent, 1953:5) suatu prosedur memberi arah serta mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pengajaran (Nerney, 1951:1), suatu teknik pelayanan yang tujuan utamanya

mempelajari dan memperbaiki secara bersama-sama faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak, Lovell dan Wiles (1983) bantuan yang diberikan untuk memperbaiki situasi belajar-mengajar yang lebih baik (Burton dan Bruckner, 1955:1).

Supervisi fokus pada pembelajaran (Oliva, 1984:9), Harris (1980) segala sesuatu yang dilakukan personalia sekolah untuk memelihara, mengubah apa yang dilakukan sekolah dengan cara langsung yang mempengaruhi proses pembelajaran dalam meningkatkan proses belajar siswa, Alponso (1981) tindak laku pejabat yang dirancang oleh lembaga yang langsung berpengaruh terhadap perilaku guru dalam berbagai cara untuk membantu cara belajar siswa dan untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh lembaga itu, Lovell dan Wiles (1983) fokus perilaku supervisor membantu guru untuk meningkatkan harapan belajar siswa.

Supervisi untuk membantu guru agar mampu menggunakan pengetahuan, keterampilan untuk membuat sekolah menjadi komunitas belajar, memelihara atau merubah sekolah untuk meningkatkan pembelajaran, pembinaan langsung kepada guru, pengembangan kurikulum, pengembangan guru dan staf untuk memperbaiki dan meningkatkan pembelajaran, menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan guru, merevisi tujuan, bahan, metode, dan evaluasi pembelajaran.

### **Tujuan Supervisi Pendidikan**

Supervisi untuk membantu sekolah, guru, menolong siswa agar dapat belajar lebih baik, belajar lebih cepat, belajar dengan senang hati, belajar dengan lebih mudah dan efisien (Cowell dan Gardner, 1995:3).

Oliva (1984) sasaran supervisi adalah mengembangkan kurikulum yang sedang dilaksanakan, meningkatkan proses belajar-mengajar, mengembangkan seluruh staf di sekolah, bantuan langsung kepada guru, pengembangan kurikulum, pengembangan staf, untuk meningkatkan pembelajaran (Glickman dan Gordon, 1995:6), (Harris, 1970) bertujuan memelihara atau merubah hal-hal yang mempengaruhi proses mengajar untuk

meningkatkan pembelajaran siswa, membina, membantu guru agar mampu menggunakan pengetahuan, keterampilannya, membantu staf, pengembangan kurikulum, dan pembinaan pembelajaran.

Tujuan supervisi (1) membantu guru melihat dengan jelas tujuan pendidikan, (2) membantu guru membimbing siswa dalam belajar, (3) membantu guru menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar, (4) membantu guru menggunakan metode dan alat pelajaran modern, (5) membantu guru memenuhi kebutuhan belajar, (6) membantu guru menilai kemajuan siswa dan hasil pekerjaannya, (7) membina moral kerja guru dalam rangka pertumbuhan dan jabatan, (8) membantu guru baru di sekolah agar merasa gembira dengan tugasnya, (9) membantu guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber masyarakat, (10) membantu guru agar waktu dan tenaga tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan siswa di sekolah. Penekanan supervisi pembelajaran di kelas memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar-mengajar yang dilakukan guru di kelas (Sahertian, 1990:19; Atmodiwirio, 2000:201-202).

### **Prinsip Supervisi Pendidikan**

Guru memiliki pertumbuhan kebutuhan dan tipe pembelajaran yang berbeda merupakan salah satu masalah atau prinsip yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi di sekolah di samping pola pikir agar konstruktif dan kreatif sehingga relasi, situasi, interaksi guru merasa aman, nyaman, diterima sebagai subjek individu yang dapat berkembang sendiri, dan didasarkan data yang objektif (Glatthorn, 1984:3).

Prinsip pelaksanaan supervisi, memenuhi pertumbuhan kebutuhan dan tipe pembelajaran guru, yang dilakukan secara ilmiah, demokratis, kerja sama, konstruktif, dan kreatif. Ilmiah, kegiatan supervisi berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam fakta proses pembelajaran. Demokratis, bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kekeluargaan sehingga guru merasa aman untuk mengembangkan

tugasnya, menjunjung tinggi harga diri dan martabatnya, bukan hubungan atasan dan bawahan, tetapi rasa kesejawatan. Kerja sama, mengembangkan usaha bersama, memberi dukungan, dorongan, dan menstimulasi sehingga guru merasa tumbuh bersama. Konstruktif, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, dan kreatif, menumbuhkan kreativitas guru (Sahertian, 2000:20).

### **Fungsi Supervisi Pendidikan**

Fungsi utama supervisi pendidikan adalah perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran, membina program pengajaran yang ada sebaik-baiknya sehingga selalu ada usaha perbaikan (Harris, 1959:1442), penilaian dan perbaikan faktor-faktor yang memengaruhi proses pembelajaran peserta didik (Burton dan Bruckner, 1955:3). Briggs (1938) untuk perbaikan pembelajaran, mengkoordinasi, menstimulasi, mendorong kearah pertumbuhan profesi guru, Lovell dan Wiles (1983) memperbaiki situasi belajar-mengajar dalam arti yang luas, Swearingen (1961) (1) mengkoordinasi semua usaha sekolah; (2) melengkapi kepemimpinan sekolah; (3) memperluas pengalaman guru; (4) menstimulasi usaha-usaha yang kreatif; (5) memberi fasilitas dan penilaian berkelanjutan; (6) menganalisis situasi belajar-mengajar; (7) memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf; (8) memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan serta meningkatkan kemampuan mengajar guru (Atmodiwirio, 2000:202-203), (Lovell dan Wiles, 1983) membantu, memberi *support*, mengajak, dan mengikutsertakan (Sahertian, 2000:21-25).

### **Peranan Supervisi Pendidikan**

Kepala sekolah sebagai supervisor berperanan koordinator, konsultan, pemimpin kelompok, dan evaluator. Koordinator, mengkoordinasi program belajar-mengajar, tugas-tugas staf, seperti mengkoordinasi tugas mengajar satu mata pelajaran yang dibina oleh beberapa guru. Konsultan, memberi bantuan konsultasi masalah yang dialami guru secara individual maupun

kelompok. Pemimpin kelompok, memilih staf guru dalam mengembangkan potensi kelompok, seperti saat mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan profesional guru secara bersama, mengembangkan keterampilan dan cara-cara kerja dengan melalui kelompok. Evaluator, membantu guru dalam menilai proses, hasil belajar, dan kurikulum yang sedang dikembangkan (Oliva, 1984:19-20).

Kepala sekolah sebagai supervisor, pelaksanaan supervisi tidaklah cenderung menggunakan pola mencari-cari kesalahan dan kebiasaan memberikan pengarahan. Wiles (1983) peranan supervisor membantu, memberi support dan mengikutsertakan, bukan mengarahkan terus menerus, sehingga guru memiliki otonomi dalam mengembangkan diri atas kesadaran sendiri. Dengan demikian peranan supervisi pendidikan melekat pada jabatan, tugas dan peranan kepala sekolah dan pengawas sebagai koordinator, konsultan, pemimpin kelompok, pemimpin pembelajaran dan evaluator pembelajaran.

### **Objek Supervisi Pendidikan**

Oliva (1984) tiga sasaran supervisi, memperbaiki pembelajaran, pengembangan kurikulum, pengembangan staf; pemeliharaan moral, semangat kerja guru (Sahertian, 2000:27). Proses peningkatan pembelajaran meliputi: strategi, tujuan, pengalaman belajar, keaktifan, keterampilan pembelajaran (Spears, 2010:9), perilaku guru, kelas, pertumbuhan profesional, perilaku profesional (Glatthorn, 1984:4-5), sekolah, guru, siswa, agar siswa dapat belajar lebih banyak, belajar lebih cepat, belajar dengan senang hati, belajar lebih mudah, efisien (Cowell dan Gardner, 1995:3), pembinaan di kelas, alokasi waktu, rata-rata keterikatan waktu, manajemen waktu, relevansi materi pelajaran dengan tujuan sekolah, materi pembelajaran, manajemen kelas, disiplin, kesopanan, ruang kelas, suasana kelas (demokratis atau tidak), pemberian tugas belajar oleh guru dan pelaksanaan tugas belajar oleh siswa di kelas (Berliner, 1982:14).

Supervisi guru berkaitan dengan kemampuan: merencanakan, melaksanakan, menilai proses dan hasil belajar,

memberikan umpan balik secara teratur dan terus menerus, membuat dan menggunakan alat baru dalam mengajar secara sederhana, menggunakan lingkungan sebagai sumber dan media pembelajaran, mengelola dan mengadministrasikan kegiatan pembelajaran, ko kurikuler, ekstra kurikuler, kegiatan sekolah lainnya (Atmodiwirio, 2000:202).

Objek supervisi pendidikan perilaku dan pertumbuhan profesional guru; kelas; pembinaan dan pengembangan kurikulum; pembelajaran meliputi perencanaan, pelaksanaan, penilaian, perbaikan, pengembangan staf; pemeliharaan, perawatan moral dan semangat kerja guru.

### **Proses Supervisi Pendidikan**

Proses supervisi pendidikan dibedakan atas supervisi profesional dan supervisi administratif. Supervisi profesional untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan guru dalam melaksanakan tugas pokok sehari-hari di sekolah, seperti mengelola proses belajar-mengajar dengan segala aspek pendukung yang ada sehingga berjalan dengan baik supaya tujuan proses pembelajaran dan tujuan pendidikan tercapai secara optimal (Atmodiwirio, 2000:202).

Supurvisi profesional berkaitan dengan cara-cara membantu guru dalam pekerjaan, meningkatkan keterampilan dan kemampuan profesional, fokus materi, metode mengajar, yang diajarkan, dan bagaimana ia mengajar. Supervisi administrative berkaitan dengan organisasi sekolah, sarana, perlengkapan, penyimpanan dokumen, penjadwalan, pelaporan, kesehatan, keamanan, dan semua aspek kerja rutin yang membantu sekolah dapat berjalan lancar dan produktif (Cowell dan Gardner, 1995:3-4). Proses supervisi pendidikan agar efisien, efektif dan sukses mencapai tujuan pendidikan harus dengan perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan didasarkan prinsip-prinsipnya. Supervisor merencanakan usaha-usaha untuk memperbaiki kekeliruan guru, mengkoordinasi sarana yang tidak dapat dilakukan sendiri oleh guru, mengarahkan guru yang kurang berdedikasi, dan mengontrol pekejaan guru (Pidarta, 1988:15).

Proses supervisi baik supervisi profesional maupun supervisi administratif harus dengan perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan didasarkan prinsip ilmiah, objektif, menggunakan alat, demokratis, koperatif, konstruktif, kreatif, komprehensif, fleksibel, kolektivitas, kesejahteraan, dan progresivitas.

### **Pentingnya Supervisi Pendidikan**

Sintesis pendapat Leithwood (2004), Marzano, Waters dan McNulty (2005), Stronge, Richard, Catano (2008) ditemukan faktor penting dan menentukan pembelajaran berkualitas yaitu guru dan kepala sekolah yang profesional. Bahkan setelah guru, kepala sekolah sebagai tolok ukur menentukan, mengimplementasikan, memelihara, mempertahankan, meningkatkan dan memastikan siswa dapat mencapai prestasi belajar yang tinggi (Nurhizrah Gistituati, 2012:228-229).

Briggs (1938), supervisi untuk mengkoordinasi, menstimulasi, mengarahkan guru agar sanggup menstimulasi dan mengarahkan pertumbuhan setiap siswa. Kepala sekolah harus menolong guru agar dengan kesadaran mereka berusaha berkembang, tumbuh, lebih cakap dan lebih baik menjalankan tugas-tugasnya (Nawawi, 1989:105).

Kegiatan supervisi pendidikan membantu guru lebih mengerti, menyadari fungsi sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan; lebih menyadari, mengerti kebutuhan, masalah-masalah siswa; membantu siswanya agar lebih baik; melaksanakan kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan proses pembelajaran di sekolah; menemukan kemampuan, kelebihan, memanfaatkan dan mengembangkannya sesuai dengan kemampuan guru; meningkatkan kemampuan penampilan di kelas; menyesuaikan diri dengan tugas dan mendayagunakan kemampuan secara optimal; menemukan kesulitan belajar siswa, merencanakan dan melaksanakan perbaikan (Rivai, 1986:39-46).

Supervisi pendidikan penting agar guru sadar, berkembang, tumbuh, dan cakap; mengerti dan menyadari fungsi sekolah, kebutuhan, masalah, menemukan dan membantu kesulitan belajar siswa; melaksanakan kepemimpinan demokratis; meningkatkan



proses pembelajaran; menemukan kemampuan, kelebihan, memanfaatkan dan mengembangkan kemampuan; meningkatkan kemampuan penampilan di kelas; menyesuaikan diri dengan tugas, mendayagunakan kemampuan; merencanakan, melaksanakan, dan perbaikan pembelajaran agar berkualitas sehingga tercapai tujuan pendidikan guna kelangsungan hidup manusia.

### **Pendekatan Supervisi Pendidikan**

Sistem supervisi pendidikan terdiri atas supervisi klinis, pengembangan kerja sama profesional, pengembangan arahan pribadi, monitoring administratif (Glatthorn, 1974:4-5), pendekatan konvensional, ilmiah, klinis, artistik, langsung, tidak langsung, kolaboratif (Sahertian, 1990:53-60; 2000:34-52).

Supervisi klinis proses intensif yang dirancang untuk meningkatkan pembelajaran dengan bersama guru pada perencanaan pembelajaran, mengobservasi proses pembelajaran, menganalisis dan observasi data, memberikan guru umpan balik terhadap observasi yang dilakukan, dilakukan oleh administrator atau pengawas yang terlatih dengan teknik khusus. Cogan (1973) fase supervisi klinis, (1) membangun hubungan supervisi, (2) merencanakan pelajaran dan unit guru, (3) merencanakan strategi operasi, (4) mengobservasi pembelajaran dalam kelas, (5) menganalisis data hasil observasi, (6) merencanakan strategi konferensi, (7) mendiskusikan untuk analisis data, dan (8) menyimpulkan. Pendekatan supervisi klinis: ilmiah, bertanggung jawab, artistik, dan berpusat pada pembelajaran (Glatthorn, 1984:7-8).

Supervisi klinis ilmiah, dikembangkan Cogan (1973) dengan konsep dasar kolegial, kolaboratif, memiliki keterampilan layanan dan perilaku etis, dengan tahapan: meletakkan hubungan yang baik, merencanakan bersama guru, merencanakan observasi, mengobservasi, menganalisa data hasil observasi, merencanakan percakapan, mengadakan percakapan, dan memperbaiki rencana. Russer dan Hunter (1980) fokus perilaku guru, dengan diagnosa, tujuan khusus, set antisipasi, tujuan yang dirasakan, kesempatan

belajar, model, memeriksa untuk memahami, praktek yang terarah, dan praktek bebas (Glatthorn, 1984:6), melalui tatap muka dengan guru, terpusat perbaikan penampilan, dan perilaku mengajar (Acheson dan Gall, 1980:8).

Proses pelaksanaannya: mengadakan evaluasi terhadap guru, menggunakan alat penilaian kemampuan guru, umpan balik bersifat arahan, petunjuk, instruksi, tidak identifikasi dan tidak analisis diri, guru melihat dirinya melalui diagnosis dan analisis sendiri, menemukan dirinya, sadar akan kemampuannya dan memotivasi diri untuk memperbaiki diri sendiri.

Ciri-cirinya: memberi bantuan, inisiatif dari guru, memperbaiki kemampuan dan keterampilan guru, kehangatan, kedekatan, keterbukaan, memotivasi, menggairahkan, instrumen atas kesepakatan supervisor dan guru, balikan cepat, objektif, percakapan dimulai dari pihak guru. Prinsip: inisiatif dari guru, interaktif, rasa kesejawatan, suasana bebas mengemukakan pendapat, objek kebutuhan profesional, perhatian pada masalah yang harus diperbaiki, dengan pertemuan awal, observasi, dan pertemuan akhir (Sahertian, 2000:37-42).

Supervisi klinis yang bertanggung jawab, fokus yang dipelajari siswa, membantu guru menentukan tujuan pembelajaran selama pelajaran berlangsung, pengukuran yang menyebabkan guru hanya menata tujuan pembelajaran yang sempit dan mudah diraih; pengukuran dan penilaian yang digunakan guru di dalam kelas tidak valid dan tidak memiliki tujuan kognitif yang tinggi (Glatthorn, 1984:11).

Supervisi klinis artistik. Eisner (1982) menulis:

“...sebuah pendekatan untuk supervisi yang bersandar pada sensitifitas, persepsi, dan pengetahuan dari supervisi yang merupakan cara untuk menghargai ketajaman otak yang ada di kelas, dan yang menggali ekspresi, puisi dan sering juga menggali potensi metafora bahasa untuk menyampaikan kepada guru atau lainnya yang memiliki keputusan yang berpengaruh pada apa yang terjadi di sekolah, tentang apa yang telah diobservasi (Glatthorn, 1984:8).

Supervisi artistik lahir atas ketidakpuasan Eisner (1982) terhadap supervisi klinis ilmiah yang berasumsi, rasional, menunjukkan ada jarak antara guru dan supervisor, tidak dialogis, lebih tepat untuk industri, fokus pemimpin utama kebutuhan organisasi bukan pada kebutuhan manusia (Hersey & Blanchard, 1994:100-101). Eisner (1982) menginginkan supervisi dimulai rasa sensitif, tanggap, mengerti cara menghayati makna yang terdapat dari hubungan proses belajar mengajar di kelas, alatnya pertemuan dengan yang disupervisi, melalui pengamatan interpersonal, proses perbaikan dimulai (Sahertian, 1990:59-60).

Sergiovanni (1982) karakteristik supervisi artistik (1) lebih banyak mendengarkan daripada banyak berbicara; (2) memerlukan keahlian khusus untuk memahami yang dibutuhkan seseorang sesuai harapannya; (3) sangat mengutamakan sumbangan yang unik dari guru-guru dalam rangka mengembangkan pendidikan bagi generasi muda; (4) menuntut perhatian lebih banyak terhadap proses kehidupan kelas dan proses diobservasi sepanjang waktu, sehingga diperoleh peristiwa-peristiwa signifikan yang dapat ditempatkan dalam konteks waktu tertentu; (5) memerlukan laporan yang menunjukkan bahwa dialog dilaksanakan atas dasar kepemimpinan yang dilakukan oleh kedua belah pihak; (6) memerlukan kemampuan berbahasa dalam cara mengungkapkan apa yang dimiliki terhadap orang lain yang dapat membuat orang lain dapat menangkap dengan ciri ekspresi yang diungkapkan; (7) memerlukan kemampuan untuk menafsir makna dari peristiwa yang diungkapkan, sehingga orang lain memperoleh pengalaman dan membuat mereka mengapresiasi yang dipelajarinya; (8) menunjukkan fakta bahwa supervisi bersifat individual, sensitivitas dan pengalaman merupakan instrumen utama yang digunakan di mana situasi pendidikan itu diterima dan bermakna bagi orang yang disupervisi.

Supervisi klinis berpusat pada pembelajaran, konsentrasi membantu guru mempelajari tentang pembelajaran yang mereka miliki dan pengaruhnya, sehingga guru bisa menjadi pemecah masalah yang aktif di dalam kelas. Komponen supervisi ini, adalah

konferensi pembukaan, konferensi pra observasi, observasi yang tidak terfokus, observasi terfokus, analisis observasi, konferensi umpan balik dan konferensi penilaian formatif (Glatthorn, 1984:8).

Supervisi pengembangan kerja sama profesional proses kolegial dalam kelompok kecil guru (dua atau lebih) yang setuju untuk bekerja sama pertumbuhan profesional mereka. Guru mengobservasi kelas lain, memberikan umpan balik masing-masing tentang observasi yang dilaksanakan dan mendiskusikan yang terkait dengan profesionalitas guru.

Guru dapat berkolaborasi dalam aktivitas pembelajaran, jika menginginkannya. Hal ini akan lebih intensif dan sistematis dibandingkan dengan pengawasan klinis. Jenis pengembangan kerjasama rekan kerja sebagai observer informal dan konsultan, pengawas klinis, observer yang terfokus, direktur intern, tim guru dan observer. Nelson, Schwrtz dan Schmuck (1974) mengistilahkan supervisi kerekanan. Tiga kemampuan dasar untuk supervisi ini, kemampuan: mengobservasi, menganalisa, dan membuat konferensi (Glatthorn, 1984:5,40-41,45,47).

Supervisi pengembangan arahan pribadi yang membuat individu guru mampu bekerja secara bebas yang berkaitan dengan pertumbuhan profesional. Guru mengembangkan dan membaca rencana individu untuk pertumbuhan profesional dengan administrator atau pengawas sebagai sumber. Perkembangan arahan pribadi ini terlihat sangat bermanfaat untuk menambah pengalaman. Proses dilakukan dengan analisis pribadi terhadap pembelajaran yang menggunakan video rekaman di kelas.

Guru kemudian mengkaji rekaman fokus pada perilaku non verbal dan verbal, setelah melihat dan menganalisa rekaman, guru mengidentifikasi satu atau dua kemampuan verbal yang bisa ditingkatkan dan akan menjadi fokus dalam melakukan pengembangan, dengan analisis lengkap, guru bertemu pengawas atau administrator untuk membagi rekaman dan hasil analisis pribadi. Kemudian guru diskusi dengan pengawas atau administrator bentuk perencanaan dan tindakan atau langkah khusus yang bisa diambil untuk melengkapi dan mencapai tujuan (Glatthorn, 1984:5,38,41).

Monitoring administratif proses dengan monitor administrator terhadap pekerjaan para staf, membuat pertemuan dan mengadakan kunjungan tiba-tiba untuk memastikan bahwa para staf melaksanakan tugasnya dan bertanggung jawab dalam perilaku profesional. Disebut juga, penurunan supervisi, observasi terbuka, informal oleh kepala atau wakil kepala sekolah. Bersifat pilihan dari supervisi klinis, dengan karakteristik terbuka sesuai kepentingan masalah untuk diobservasi, fokus pada pembelajaran, menghindari kebingungan, dan kunjungan singkat. Observer di dalam kelas 5-10 menit fokus pada elemen kunci, yaitu: model belajar mengajar, perilaku mengerjakan tugas atau tidak, kepedulian dan keterlibatan dengan objek, dan sifat serta sumber umpan balik tentang pembelajaran. Observer meninggalkan kelas memberikan sinyal secara non verbal atau kata-kata singkat sebagai tanda terima kasih atas kesempatan berkunjung. Setelah meninggalkan kelas observer membuat catatan. Jika mungkin observer memberikan umpan balik pada saat akhir pelajaran atau waktu lain (Glatthorn, 1984:5,59,60,62,64-65).

Supervisi konvensional atau tradisional cenderung menggunakan otoritas tinggi, kekuasaan, pengawasan, ketat, kaku, mencari kekurangan atau kesalahan. Supervisor memberi arahan, mengecek sesuai atau belum dengan peraturan, bahkan supervisor tidak segan menunjukkan tempat yang kotor, papan tulis yang belum terisi tulisan dan yang belum dihapus, tepat disebut dengan inspeksi yang mengakibatkan guru acuh tak acuh dan menantang (Sahertian, 2000:35).

Pendekatan terhadap masalah langsung, supervisor memberikan arahan langsung, dominan, berdasarkan pendekatan psikologi behavioris. Guru dianggap mengalami kekurangan, supervisor memberi penguatan atau bahkan hukuman. Dilakukan dengan menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menetapkan tolok ukur, dan menguatkan (Sahertian, 2000:46-47).

Pendekatan tidak langsung. Cara pendekatan terhadap masalah tidak langsung. Supervisor mendengarkan dan memberi kesempatan guru untuk mengungkapkan permasalahannya, dengan menghargai, menghormati, mendengarkan, dan

memahami masalah yang dialami guru. Supervisor mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah (Sahertian, 2000:48-49).

Pendekatan kolaboratif, memadukan pendekatan langsung dan tidak langsung, supervisor dan guru bersama-sama, sepakat untuk menetapkan struktur, proses, dan kriteria dalam melaksanakan percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Berbasis psikologi kognitif, berasumsi belajar, hasil antara kegiatan individu dengan lingkungan yang berpengaruh terhadap pembentukan aktivitas individu dan bersifat dua arah. Supervisor menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah, dan negosiasi (Sahertian, 2000:49-51).

### **Teknik dan Sumber Supervisi Pendidikan**

Gwyn (1965), Adam, Dickey (1959), dan Glickman (1995) teknik supervisi pembelajaran dibedakan atas teknik secara individual dan secara kelompok. Teknik secara individual dilaksanakan untuk seorang guru, dan teknik secara kelompok dilakukan untuk melayani lebih dari satu orang (Glickman, 1995:8).

Teknik pembinaan guru (1) Kunjungan kelas secara berencana untuk memperoleh gambaran tentang proses belajar-mengajar dan kegiatan belajar yang dilaksanakan guru; (2) Pertemuan pribadi pada waktu-waktu yang telah disepakati antara pembina dengan guru untuk masalah-masalah yang dianggap khusus; (3) Rapat rutin antara pembina dengan guru, biasanya pembicaraan yang bersifat umum; (4) Kunjungan antar kelas atau antar sekolah, yaitu suatu kegiatan untuk menukar pengalaman serta hal-hal lain usaha untuk menunjang pelaksanaan interaksi belajar-mengajar; (5) Pertemuan-pertemuan kelompok kerja pengawas sekolah, kelompok kerja kepala sekolah; (6) Kunjungan antar kelompok kerja guru, kelompok kerja kepala sekolah, kelompok kerja pengawas sekolah. Teknik supervisi individu: kunjungan dan observasi kelas, percakapan pribadi, saling mengunjungi kelas, menilai diri sendiri (Atmodiwirio, 2000:203).

Teknik supervisi secara kelompok: orientasi terhadap guru baru, rapat guru, studi kelompok antar guru, diskusi kelompok, tukar menukar pengalaman (Atmodiwirio, 2000:203), dapat dilakukan dengan pertemuan orientasi bagi guru baru, panitia penyelenggara, rapat guru, diskusi, tukar-menukar pengalaman, lokakarya, diskusi panel, seminar, simposium, demonstrasi mengajar, perpustakaan jabatan dan sekolah, membaca langsung, mengikuti kursus, organisasi jabatan, laboratorium kurikulum, perjalanan sekolah anggota staf; saling mengunjungi, musyawarah, karyawisata dengan guru; brosur, dan bulletin (Sahertian, 2000:52-130, Nawawi, 1989:106-115).

Teknik supervisi secara individu dan kelompok dilakukan melalui kegiatan membantu guru (1) melihat dengan jelas proses belajar-mengajar sebagai suatu sistem; (2) melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan; (3) menyusun kegiatan belajar-mengajar; (4) menerapkan metode mengajar yang lebih baik; (5) dalam menggunakan sumber pengalaman belajar; (6) dalam menciptakan alat peraga dan penggunaannya; (7) dalam menyusun program belajar-mengajar; (8) dalam menyusun tes prestasi belajar; (9) belajar mengenal murid; (10) dalam membina moral dan kegembiraan kerja; (11) dalam membina kode etik jabatan guru dan peningkatan semangat korps (Atmodiwirio, 2000:204).

Sumber supervisi pendidikan: rekan profesional, supervisor, rekan kerja, pengawas, kepala sekolah, administrator, umpan balik dari siswa, analisis rekaman, dan jurnal reflektif. Temuan Aleamoni (1981), penilaian siswa terhadap guru memberikan dasar empiris untuk menyelesaikan masalah, fokus tentang komponen penting cara mengajar yang baik, efektifitas guru memilih keahlian, atribut yang siswa inginkan, dan lingkungan belajar (Glatthorn, 1984:67,69).







## Bab 4

# Iklm Sekolah

### Pengertian Iklm Sekolah

Akar sejarah iklim sekolah, berasal dari kajian Psikologi Sosial dan Psikologi Industri yang fokus pada iklim organisasi (Nurhizrah Gistituati, 2012:120-121). Iklim berarti rasa atau suasana yang dialami seseorang pada waktu bekerja dalam suatu organisasi, departemen, atau tim, dapat digambarkan dengan ungkapan ‘bermusuhan’, ‘membingungkan’, atau ‘mendukung’ bagi orang yang bekerja, dan sebagai persepsi (Stewart, 1998:65,68).

Kata “rasa”, dimaknai rasa suka atau rasa-taksuka. Rasa suka, rasa yang menyenangkan, seperti: gembira, enak, ketenangan, keindahan, lezat. Rasa-taksuka, ialah rasa yang tidak enak, tidak menyenangkan, seperti: dukacita, sakit, gelisah, kacau, mual, busuk (Gazali, 1981:92).

Rasa digambarkan yang sangat tidak enak dan tidak nyaman. Persepsi adalah proses mengorganisasikan berbagai sensasi menjadi pola yang bermakna, sensasi proses di mana sel penerima dibangkitkan dan mentranmisikan informasi ke pusat otak (Shiraev, Levy, 2012:142,128-129).

Persepsi, proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh seorang individu. Oleh karena tiap-tiap orang memberi arti kepada stimulus, maka individu berbeda-beda akan “melihat” hal yang sama dengan cara yang berbeda-beda. Cara seorang karyawan melihat situasi seringkali mempunyai arti yang lebih penting untuk memahami perilaku daripada situasi itu sendiri, karena persepsi bertautan dengan cara mendapatkan pengetahuan tentang obyek atau kejadian pada saat tertentu, maka persepsi

terjadi kapan saja stimulus menggerakkan indera. Persepsi meliputi kognisi, mencakup penafsiran objek, tanda, dan orang dari sudut pengalaman yang bersangkutan, mencakup stimulus, pengorganisasian dan penterjemahan atau penafsiran stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap (Gibson, Ivancevich, & Donnely, 1994:53-54).

Iklim organisasi, adalah suasana yang terjadi dalam organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi dalam organisasi, bersumber dari jenis kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dalam melaksanakan tugasnya (Abizar, 1998:211). Roethlisberger dan Dickson (1939), Whitehead (1938), Mayo (1933) bayaran, kondisi kerja, dan hubungan antar pribadi yang terbina dalam pekerjaan paling signifikan mempengaruhi produktivitas organisasi (Hersey, 1994:55). Temuan Herzberg (1959), (1966) dua kategori kebutuhan yang berbeda secara esensial saling bergantung dan mempengaruhi perilaku dengan cara yang tidak sama, apabila orang-orang merasa tidak puas dengan pekerjaan, maka mereka risau akan lingkungan tempat mereka bekerja. Apabila orang-orang merasa senang akan pekerjaan mereka, maka hal ini berhubungan dengan pekerjaan mereka sendiri.

Kategori kebutuhan pertama sebagai faktor iklim baik atau faktor pemeliharaan. Disebut iklim baik karena melukiskan lingkungan dan orang-orang melaksanakan fungsi utama untuk mencegah timbulnya ketidakpuasan dalam pekerjaan. Faktor pemeliharaan karena tidak benar-benar terpenuhi hal-hal itu harus dipelihara.

Kategori kebutuhan kedua, sebagai motivator dimana kebutuhan-kebutuhan ini cenderung efektif memotivasi orang untuk berprestasi tinggi (Hersey, 1994:67-68). Bukti organisasi atau sekolah yang sehat bukan struktur yang bagus, jelas atau sempurna organisasinya, melainkan prestasi orang di dalamnya (Drucker, 1982:570).

Iklim sekolah berasal dari kajian Psikologi Sosial dan Psikologi Industri, sebagai persepsi, dan secara umum iklim

dimaknai rasa atau suasana dalam organisasi, tercipta oleh pola hubungan yang bersumber dari jenis kepemimpinan yang diterapkan pimpinan dalam menjalankan tugas. Bayaran, kondisi kerja, dan hubungan baik antar pribadi paling signifikan menentukan produktivitas. Sebaliknya hubungan tidak baik yang disebabkan pola hubungan yang diterapkan oleh pimpinan menghambat pemenuhan kebutuhan, berefek buruk pada kondisi kerja, dan mengakibatkan produktivitas organisasi terganggu.

Iklim sekolah merupakan rasa atau suasana dalam sekolah tercipta oleh pola hubungan yang bersumber dari jenis kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya. Biaya, kondisi kerja, dan hubungan baik antar pribadi dalam sekolah signifikan menentukan prestasi belajar siswa. Sebaliknya hubungan tidak baik yang disebabkan pola hubungan yang diterapkan oleh kepala sekolah menghambat pemenuhan kebutuhan para guru, siswa, dan staf, berefek buruk pada kondisi kerja di sekolah, dan mengakibatkan prestasi belajar siswa terganggu.

### **Ciri-ciri Iklim Sekolah Kondusif**

Iklim sekolah yang kondusif, apabila suasana dalam keadaan tenang, tidak mencekam bagi pengembangan pengajaran, setiap personal yang terlibat dalam kegiatan pengajaran tenteram, pasrah, saling berhubungan satu sama lain dalam suasana kekeluargaan, bebas tanpa rasa takut, puas dan terpenuhi kebutuhan pribadinya, siswa disiplin, masing-masing siswa diketahui keadaannya, hubungan antar siswa akrab dan merasa satu keluarga sekolah, yang sama, dan sekolah mengharapkan tercapai peningkatan prestasi belajar siswa (Suharsimi Arikunto, 1993:174).

Temuan Nurhizrah Gistituati (2012:121-122) sekolah sebagai unit yang memiliki karakteristik, ciri, dan uraian kerja; ada kegiatan rutin, tingkah laku dan sikap setiap individu dalam sistem sekolah yang merupakan faktor mutlak dan penting, dibutuhkan kerelaan hati dan partisipasi aktif terhadap

pelaksanaan program-program sekolah untuk mewujudkan prestasi belajar siswa meningkat.

Tujuan utama pengembangan iklim sekolah, adalah iklim sekolah dalam sistem yang partisipatif, berorientasi pada pengontrolan siswa secara manusiawi, dan penekanan pada pencapaian tujuan akademik yang tinggi (Suharsimi Arikunto, 1993:174). Iklim sekolah yang efektif, aman, siswa bisa menikmati pembelajaran, penekanan akademis, ada keinginan untuk sukses, lingkungan tertib, siswa aman secara fisik, guru dan siswa duduk tenang selama proses pembelajaran berlangsung, sistem pengawasan yang dibangun atas dasar keterikatan dan cakupan siswa, kesuksesan sebagai satu-satunya yang diharapkan, melalui pemodelan, umpan balik, membangun konsensus, dan kepercayaan yang di pegang tentang sekolah menjadi kenyataan (Squires, Huitt. dan Segars, 1984:87-88).

Temuan Scheerens dan Bosker (1997) pada reuiu 10 studi empiris kinerja sekolah, (1) menunjukkan bahwa faktor iklim sekolah dan iklim kelas signifikan berpengaruh terhadap kinerja sekolah. Pada iklim sekolah atmosfir rapi dan iklim dalam kaitan dengan orientasi dan hubungan yang baik. Karakteristik atmosfir rapi diberikan kepada iklim rapi, aturan dan peraturan, hukuman dan penghargaan, ketidakhadiran dan *drop-out*, kelakuan yang baik dan perilaku siswa, kepuasan dengan iklim sekolah rapi merupakan komponen-komponen iklim sekolah yang kondusif untuk meningkatkan kinerja sekolah. (2) Iklim dalam kaitan dengan orientasi dan hubungan yang baik, dilaporkan bawa prioritas utama pada kondisi yang meningkatkan efektivitas, hubungan antar siswa, hubungan antara guru dan siswa, hubungan antar staf, hubungan guru kepala, keterlibatan siswa, penilaian peran dan tugas, penilaian pekerjaan kaitan dengan fasilitas, kondisi tenaga kerja, tugas mengisi/memuat dan kepuasan umum, fasilitas dan bangunan merupakan komponen-komponen iklim sekolah yang kondusif untuk meningkatkan kinerja atau efektivitas sekolah. (3) Pada iklim kelas, dilaporkan bahwa hubungan di dalam kelas, tata tertib, sikap kerja, dan kepuasan merupakan komponen-komponen iklim sekolah yang

kondusif meningkatkan kinerja atau efektivitas sekolah (Scheerens, 2003:42-44).

Hakikat iklim sekolah merupakan situasi atau suasana internal sekolah yang tercipta karena pola hubungan timbal balik kepala sekolah dengan guru, kepala sekolah dengan pegawai, guru dengan pegawai, guru dengan guru, guru dengan siswa merupakan ciri khusus sekolah, mempengaruhi sikap dan tingkah laku semua orang sebagai anggota sistem sekolah, walaupun iklim sekolah sebagai persepsi bersama terhadap tingkah laku bukan keyakinan bersama terhadap nilai dan norma.

Iklim sekolah yang kondusif diperhitungkan untuk meningkatkan prestasi belajar siswa secara mikro dan secara makro merupakan faktor yang dipertimbangkan untuk meningkatkan efektivitas sekolah.

### **Pentingnya Iklim Sekolah**

Suasana sekolah akan berdampak terhadap pengembangan sekolah hingga ke dalam kelas dan apabila terjadi konflik dapat menghambat usaha pencapaian tujuan pendidikan di sekolah dan suasana belajar di dalam kelas (Nurhizrah Gistituati, 2012:123; Wahjosumidjo, 2005:169).

Hubungan guru-siswa yang terjaga dan saling mendukung merupakan kontributor penting bagi iklim kelas secara menyeluruh, yaitu lingkungan psikologis umum yang mewarnai interaksi kelas (Ormrod, 2008:216).

Iklim sekolah yang kondusif akan tumbuh kerjasama, kebersamaan, rasa memiliki dari semua anggota di sekolah, guru terlibat dalam menentukan kebijakan sekolah, guru-guru menjalankan tugas dan tanggung jawab secara sadar, antusias untuk keberhasilan sekolah bahkan mereka bekerja aktif, korektif sehingga kinerja mereka baik dalam pembelajaran di dalam kelas.

Temuan Brophy (1974) iklim sekolah yang baik dan sehat akan memberikan suasana dan peluang kepada guru untuk mendidik dan membelajarkan siswa, terwujud proses pembelajaran yang efektif dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah yang diharapkan (Sahertian, 1990:48).

Temuan Freiberg dan Knight (1987), Willower dan Smith (1986) sekolah sebagai tempat siswa bersosialisasi diri mereka yang tidak mengisolasi guru, dialog profesional, kolaborasi, kolektif, pembentukan budaya sekolah untuk tujuan pendidikan, norma-norma dalam kelompok guru otonomi dan tidak campur tangan dalam pembelajaran dengan guru yang lain (Glickman, 1995:17).

Temuan di atas menunjukkan, iklim sekolah berdampak pada kehidupan sosial, suasana psikologis siswa, kinerja guru, perestasi belajar siswa dan kinerja sekolah (Scheerens, 2003:5). Kelas yang sopan yang lebih baik, memiliki korelasi yang baik dengan indikator efektifitas sekolah. Ruang kelas yang efektif, ada tertawa dan guru tidak terganggu olehnya, anak-anak mempelajari bahwa sekolah, adalah keadaan, tempat yang menarik, dan harus dilakukan oleh sekolah.

Kelas yang tinggi terikat waktu secara akademis akan menjadi lebih baik dan tinggi tingkat keramahannya, dan akan selalu memiliki nilai yang lebih tinggi (Berliner, 1982:15). Hubbard menyatakan 'sekolah menjadi persiapan untuk hidup, dan sekolah harus menjadi kehidupan (Rose dan Nicholl, 2009:345), apabila waktu maksimal tidak dipergunakan untuk belajar, maka siswa tidak dapat belajar sebaik atau sebanyak yang seharusnya mereka pelajari (Cowell dan Gardner, 1995:44).

Iklim sekolah yang baik dan sehat terjadi hubungan baik antara guru dengan siswa, guru membantu siswa dalam menyelesaikan masalah belajar yang dihadapi siswa. Iklim sekolah yang tidak kondusif akan menimbulkan sikap guru yang apatis, kurang respek, kurang bergairah melaksanakan tugas, menganggap tugas sekolah membosankan, bekerja hanya melaksanakan kewajiban, bahkan dapat menimbulkan sikap melawan terhadap kepala sekolah, dan kinerja guru buruk atau rendah.

### **Dimensi Iklim Sekolah**

Moos (1979) dan Arter (1989) dimensi iklim sekolah meliputi hubungan, pertumbuhan dan perkembangan pribadi, perubahan dan perbaikan sistem serta lingkungan fisik.

Dimensi hubungan terkait dengan tolok ukur keterlibatan kepala sekolah, guru dan peserta didik seperti dukungan, saling membantu, ekspresi kemampuan secara bebas dan terbuka. Skala untuk ini adalah: dukungan, afiliasi, komitmen, keintiman, keterbukaan, kedekatan, dan keterlibatan.

Dimensi pertumbuhan dan perkembangan pribadi, terkait dengan orientasi pada tujuan organisasi dan motivasi individu untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi. Skala untuk ini: minat profesional, menghalang-halangi, percaya, standar prestasi, dan orientasi pada tugas.

Dimensi perubahan dan perbaikan sistem, berhubungan dengan iklim sekolah, adalah dukungan, harapan, kontrol perbaikan, dan respon terhadap perubahan. Skala dimensi ini adalah: kebebasan staf, kejelasan, dan pengawasan.

Dimensi lingkungan fisik, berkaitan dengan dukungan harapan pelaksanaan tugas yang terkait dengan fasilitas, sarana, dan prasarana. Skalanya: kelengkapan sarana dan prasarana, kenyamanan, dan keamanan kerja (Nurhizrah Gistituati, 2012:123-124).

Halpin dan Croft (1962) mengembangkan 8 dimensi iklim sekolah seperti menghalang-halangi, akrab, tidak berkomitmen, menghargai, menekankan pada produksi, acuh tak acuh, perhatian dan percaya; dan 6 (enam) tipe iklim organisasi: terbuka, otonomi, terkontrol, familier, paternal, dan tertutup.

Delapan dimensi dan enam tipe iklim tersebut direvisi Andrew Hayes (1973) karena beberapa item tidak cocok lagi mengukur apa yang seharusnya diukur. Revisi terakhir oleh Hoy dan Sabo (1998) yang membuat tiga versi: untuk sekolah dasar, sekolah menengah, dan sekolah menengah atas.

Versi baru 6 dimensi iklim yang diukur, 3 dimensi dilihat dari tingkah laku kepala sekolah, 3 dimensi dilihat dari tingkah laku guru. (1) Dimensi tingkah laku kepala sekolah meliputi: (a) Dukungan, tingkah laku kepala sekolah yang mau mendengarkan, terbuka terhadap saran-saran guru, sering memberikan penghargaan terhadap guru, menerima kritikan secara konstruktif, menghargai kemampuan profesional guru dan staf,

memperlihatkan rasa tertarik secara personal dan profesional terhadap masing-masing guru. (b) Pengarahan, tingkah laku kepala sekolah yang ditandai dengan pengawasan dan pengontrolan yang kaku dan mendetail terhadap guru dan kegiatan-kegiatan sekolah lainnya. (c) Larangan-larangan/halangan-halangan, tingkah laku kepala sekolah yang suka menghambat kerja guru, membebani guru dengan tugas-tugas administratif/surat menyurat dan tugas-tugas rutin lainnya, serta suka mencampuri urusan guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. (2) Dimensi tingkah laku guru: (a) Kesejawatan, tingkah laku guru yang ditandai dengan rasa saling mendukung dalam melaksanakan tugas, terbuka dan profesional terhadap teman sejawat, rasa bangga terhadap sekolah, senang bekerja dengan teman sejawat, antusias, saling menerima, dan saling menghargai akan kemampuan profesional masing-masing guru. (b) Keakraban, tingkah laku guru yang ditandai dengan adanya keakraban, kepedulian di antara sesama guru, dan saling membantu satu sama lain terhadap masalah pribadi. (c) Tingkah laku guru yang tidak profesional, tidak berkomitmen, tidak bertanggung jawab, tidak produktif, acuh tak acuh terhadap teman sejawat, suka mengkritik teman sejawat dan sekolah.

Nurhizrah Gistituati (2012:124-126), mengungkapkan hasil pengukuran empat iklim sekolah: (1) terbuka, (2) komit dan bertanggung jawab, (3) tidak berkomitmen dan tidak bertanggung jawab, (4) tertutup.

Iklim terbuka, iklim sekolah ditandai dengan tingkah laku guru dan kepala sekolah ada kerjasama, ada rasa saling menghargai, terbuka dan murni. Tingkah laku kepala sekolah seperti: mau mendengarkan saran yang diberikan guru, terbuka terhadap saran yang diberikan guru, memberikan penghargaan kepada guru, menghargai kemampuan profesional guru, suka memberikan kebebasan kepada guru untuk mengatur kerjanya sendiri tanpa pengawasan, atau tanpa pengecekan yang ketat, menampilkan kepemimpinan yang fasilitatif, menghindari birokratisasi. Tingkah laku guru seperti: saling mendukung, terbuka, profesional berinteraksi dengan teman sejawat, saling



mengenal satu sama lain dengan baik, mempunyai hubungan persahabatan yang akrab, saling bekerja sama, memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan.

Iklim komit dan bertanggung jawab ialah iklim sekolah yang ditandai dengan guru-guru berkomitmen, bertanggung jawab, unjuk kerja profesional, kepala sekolah kurang efektif mengontrol kerja guru. Tingkah laku kepala sekolah: bersikap kaku, bersikap otoriter, tidak menghargai kemampuan profesional, tidak menghargai kebutuhan personal guru, menghalang-halangi, atau melarang guru melakukan aktivitas yang menantang dan disukai guru. Tingkah laku guru ialah: bersikap profesional, saling menghargai, saling mendukung satu sama lain, bangga dengan teman sejawat, senang dengan pekerjaan, menghargai kompetensi masing-masing, saling menyukai satu sama lain sebagai pribadi, saling bekerja sama dalam melaksanakan tugas, bersatu, punya komitmen tinggi, saling mendukung, dan terbuka.

Iklim tidak berkomitmen dan tidak bertanggung jawab. Iklim sekolah ditandai dengan tingkah laku kepala sekolah seperti: sangat terbuka, penuh perhatian, mendukung, fleksibel, memfasilitasi kebutuhan guru, mau mendengarkan, terbuka pada guru, memberikan kebebasan profesional pada guru, membebaskan guru dari sebagian beban pekerjaan dan tugas-tugas komite, tidak suka mengontrol. Tingkah laku guru misalnya: tidak menghargai, melumpuhkan kepemimpinan kepala sekolah, mengabaikan kepala sekolah, tidak saling menyukai teman sejawat, tidak menghargai teman sejawat sebagai sahabat dan sebagai profesional, tidak memiliki komitmen yang tinggi, tidak melaksanakan tugas dengan baik, suka memecah belah, tidak punya rasa toleransi.

Iklim tertutup ialah iklim sekolah yang ditandai tingkah laku kepala sekolah dan guru dengan sekehendak hati. Tingkah laku kepala sekolah misalnya: suka meminta guru melakukan tugas-tugas rutin yang sepele dan tidak penting, suka mengontrol dan kaku, tidak simpati, tidak perhatian, tidak peka, tidak membimbing, tidak mendukung, tidak fleksibel, suka menghalangi, dan suka mengontrol. Tingkah laku guru misalnya:

merespon perintah kepala sekolah dengan malas-malasan, memperlihatkan komitmen rendah, membuat guru frustasi, membuat guru apatis, saling tidak menyukai, saling tidak menghargai sebagai sahabat, saling tidak menyukai sebagai kelompok profesional, dan saling tidak menyukai sebagai hubungan kesejawatan, suka memecah belah, tidak punya toleransi, apatis, dan tidak memiliki komitmen (Nurhizrah Gistituati (2012:127-130).

Indikator proses sekolah berkaitan dengan iklim sekolah yang nyaman dan rapih, adalah angka ketidakhadiran, pelanggaran, disiplin sekolah yang diberikan oleh kepala sekolah, guru, dan siswa (Scheerens, 2003:110-111).

Dimensi iklim sekolah meliputi kepercayaan, keterbukaan, sifat kepemimpinan, motivasi, keputusan, komunikasi, proses pengendalian, pengembangan budaya sekolah, hubungan, pertumbuhan dan perkembangan pribadi, perubahan dan perbaikan sistem serta lingkungan fisik.

Ukuran dimensi iklim sekolah, adalah dukungan, komitmen, keintiman, keterbukaan, kedekatan, keterlibatan, minat profesional, menghalang-halangi, percaya, standar prestasi, orientasi pada tugas, kebebasan staf, partisipasi dalam pembuatan keputusan, inovasi, tekanan kerja, kejelasan, pengawasan, kelengkapan sarana, prasarana, kenyamanan, keamanan kerja. Secara rinci dilihat dari tingkah laku kepala sekolah dimensi iklim sekolah, adalah dukungan, pengarahan, larangan-larangan atau halangan-halangan.

Dilihat dari tingkah laku guru, dimensi iklim sekolah, adalah kesejawatan, keakraban, dan tidak profesional/tidak berkomitmen.

Dilihat dari tipe iklim sekolah, adalah terbuka, komit dan bertanggung jawab, tidak berkomitmen dan tidak bertanggung jawab, dan tertutup.

Dimensi-dimensi iklim sekolah yang ditetapkan dalam penelitian ini, adalah saling mendukung, keterbukaan, keakraban, keterlibatan, menghargai, dan kesejawatan.



## Bab 5

# Motivasi Kerja

### Pengertian Motivasi Kerja

Manusia berbeda antara satu dengan yang lain tidak hanya dalam melakukan sesuatu tetapi juga berbeda dalam kemauan untuk melakukan sesuatu. Kemauan atau dorongan untuk melakukan sesuatu itu, adalah motivasi (Hersey dan Blanchard, 1994:16).

Motivasi didefinisikan sebagai kekuatan yang kompleks, dorongan, kebutuhan, ketegangan, atau mekanisme psikologis internal lainnya yang memulai dan mempertahankan aktivitas terhadap pencapaian tujuan pribadi (Hoy dan Miskel, 1978:96), dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo, 1984:177), Heller (1998) keinginan untuk bertindak (Wibowo, 2013:109), faktor seseorang bekerja dengan inisiatif, terarah, intensif, gigih (Houston, 1985:5), mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan keinginan atau tujuan (Koontz, 1980:314), keinginan dalam diri individu yang merangsang dan tindakannya (Terry, 1972:445), Keller (1983) kekuatan dan arah perilaku pilihan yang ditentukan seseorang mengenai pengalaman atau tujuan yang akan mereka capai atau hindari, dan besar-kecilnya upaya yang perlu dilakukan untuk itu (Seels dan Richey, 1994:142).

Secara psikologis motivasi merupakan kekuatan, dorongan, kebutuhan, ketegangan atau mekanisme kekuatan internal awal untuk suatu kegiatan pencapaian tujuan yang dilakukan seseorang, bahkan apabila tujuan telah ditetapkan, motivasi sebagai dorongan dan keinginan seseorang bertindak untuk mencapainya.

Motivasi sebagai penggerak dan memberikan arah perilaku seseorang untuk berbuat, sehingga motivasi menentukan tingkat kinerja dan produktivitas seseorang. Sebagai keadaan psikologis motivasi menggambarkan perilaku kerja seseorang, apabila ia gigih berarti menggambarkan motivasi yang kuat, sebaliknya kurang gigih bekerja menggambarkan motivasinya yang tidak kuat.

Motivasi juga merupakan faktor internal yang mendominasi seseorang melakukan pekerjaan. Pekerjaan diselesaikan dengan baik oleh orang yang memiliki motivasi yang kuat walaupun kecakapan dalam bidang pekerjaan itu sedang, sebaliknya kecakapan tinggi tetapi tidak termotivasi mungkin tidak akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Makin tinggi motivasi seseorang makin tinggi pula ia melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya.

Konsep terkait dengan motivasi, 'kebutuhan' dan '*incentive*' atau rangsangan. Motif dan *needs* dapat digunakan secara bergantian. Kebutuhan terbagi dua macam, kebutuhan yang disadari dan kebutuhan yang tidak disadari, yang tidak terpisah secara mutlak, berkaitan baik langsung maupun tidak langsung, dan berperan sebagai penggerak tingkah laku (Hersey dan Blanchard, 1994:16-17).

Kebutuhan dapat dianggap sebagai sumber perilaku, kekuatan aktif yang mendapatkan perilaku yang terjadi (De Caprio, 1994:192). Kebutuhan manusia, kebutuhan yang disadari, kebutuhan yang tidak disadari, berperan sebagai sumber perilaku, kekuatan aktif dan penggerak perilaku, motivasi akan lemah apabila terpenuhi atau tidak terpenuhi suatu kebutuhan, dan indikasi motivasi kuat terhadap sesuatu, adalah antusiasisme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan, serta ada komitmen, kepuasan, dan butuh penghargaan (Wibowo, 2013:110).

Motivasi kerja merupakan kombinasi kekuatan psikologis seseorang sebagai hasil dari kumpulan kekuatan internal yang menyebabkan seseorang memilih cara dan jalan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wibowo, 2013:109-110), penampilan proses perilaku seseorang terjadi karena ada rangsangan, ada

dorongan, faktor internal, faktor eksternal, alternatif perilaku, penentuan perilaku, dan perilaku untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo, 1985:175).

Perilaku seseorang dipengaruhi oleh penguatan dan imbalan, penguatan berfungsi mempertahankan perilaku yang diharapkan, baik penguatan positif maupun penguatan negatif. Penguatan positif suatu peristiwa yang memperkuat respons untuk berperilaku jika respons itu ada, penguatan negatif peristiwa yang memperkuat suatu respons perilaku jika responsnya tidak ada (Ellis, 1978:20).

Pimpinan yang bijaksana selalu berusaha memberikan penguatan kepada bawahan atas prestasi yang mereka capai, agar prestasi tersebut dapat dipertahankan atau lebih ditingkatkan. Thorndike (1966) perubahan perilaku secara fundamental dipengaruhi oleh imbalan yang diterima oleh seseorang sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya, baik imbalan instrinsik yang bersifat non material misalnya penghargaan berupa pujian atas prestasi yang dicapai seseorang sehubungan dengan tugas yang diembannya, maupun imbalan ekstrinsik yang bersifat material misalnya uang (Ellis, 1978:20). Bahkan motivasi instrinsik akan melibatkan orang dalam berbagai aktivitas yang tidak memberi imbalan nyata kecuali kesenangan dan kepuasan karena melakukan aktivitas tersebut (Shiraev dan Levy, 2012:254).

Temuan Deci (1972) orang melakukan perilaku dorongan instrinsik karena alasan untuk mendapatkan stimuli kognitif dan untuk mendapat rasa telah berprestasi, merasa kompeten, dan merasa bisa menguasai lingkungan.

Imbalan yang bersifat instrinsik lebih berpengaruh untuk memotivasi guru-guru daripada imbalan yang bersifat ekstrinsik. Imbalan yang bersifat instrinsik lebih sering digunakan terhadap guru-guru yang mengajar yang prestasi siswa-siswanya lebih tinggi, imbalan yang bersifat ekstrinsik lebih sering digunakan untuk guru-guru yang mengajar pada sekolah yang siswa-siswanya mempunyai prestasi rendah (Eric, 1981:60), imbalan yang memicu motivasi ekstrinsik antara lain pujian, nilai tinggi, atau

uang yang diperoleh karena melakukan tindakan tertentu (Shiraev dan Levy, 2012:254).

Imbalan alat yang baik untuk memotivasi para guru dalam melaksanakan tugas, para guru perlu dipicu motivasinya agar mereka bersemangat, fungsi kepala sekolah memberi penguatan agar prestasi dapat dipertahankan, ditingkatkan, patut diberikan baik non material maupun material atas prestasi guru yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya, dan berbagai temuan menunjukkan imbalan non material lebih berpengaruh memotivasi guru daripada imbalan material.

Dalam perspektif teori prestasi, kinerja seseorang tinggi atau baik tidak dilatarbelakangi hanya karena imbalan akan tetapi didorong oleh ingin berprestasi yang baik, yang dinyatakan McClelland (1961) perilaku yang diarahkan mencapai prestasi atau hasil yang baik atau perilaku berprestasi (Toha, 1983:40).

Motivasi berprestasi, adalah suatu keinginan bekerja dengan baik, bukan penghargaan sosial atau prestise, tetapi mencapai keberhasilan diri, bersumber dari dalam diri dan mendorong individu mencapai keberhasilan dalam kompetisi dengan standar terbaik (McClelland, 1961:76,110).

Formula teori berprestasi, adalah  $T = M \times P \times I$ . T- (*tendency of success*) kekuatan kecenderungan berprestasi, M- (*motive to achieve success*) perbedaan-perbedaan bentuk sukses yang diinginkan individu, P- (*probability of success or expectancy of success*) tinggi rendah penghargaan individu mencapai kesuksesan, I- (*incentive of success*) nilai insentif kesuksesan bagi individu (Atkinson dan Raynor, 1978:12).

Individu yang memiliki perilaku orientasi prestasi sebagai 'virus mental' yang bila terjangkit mengakibatkan perilaku yang sangat energik dalam bekerja (McClelland, 1966:31). Temuan McClelland (1966), individu yang memiliki motivasi berprestasi umumnya memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas, menyukai tugas yang menantang, berorientasi kedepan, gigih dalam bekerja, merasakan kepuasan yang lebih besar bila berhasil dan kekecewaan yang mendalam bila mengalami kegagalan (Filley, 1976:100).

Temuan McClelland (1953); (1961) meyakinkannya, kebutuhan berprestasi merupakan motif manusia yang jelas, yang dapat dibedakan dari kebutuhan-kebutuhan lain, dapat diidentifikasi dan dinilai dalam setiap kelompok. McClelland, Atkinson, Clark dan Wowell (1953), (1961) telah melakukan penelitian selama lebih dari dua puluh tahun tentang kebutuhan untuk berprestasi ini, mereka mengungkapkan; orang yang memiliki motivasi berprestasi, tidak bersikap untung-untungan, mengambil jalan tengah terhadap masalah, menyukai resiko, merasa upaya dan kemampuan akan mempengaruhi hasil, menyukai prestise pribadi daripada ganjaran keberhasilan, ganjaran tidak sepenting pencapaian hasil, akan lebih menyenangkan keberhasilan yang dicapai atas usaha sendiri daripada diperoleh karena keberuntungan, lebih mementingkan karya daripada imbalan dan selalu ingin mendapatkan umpan balik hasil karya, uang hanya bernilai sebagai ukuran prestasi, uang sebagai alat menilai kemajuan, uang untuk membandingkan prestasi mereka dengan prestasi orang lain, dan uang untuk meningkatkan prestasi yang lebih baik (Hersey dan Blanchard, 1994:44-48,52).

Orang yang memiliki motivasi berprestasi (1) berusaha menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya; (2) tidak mudah menyerah walaupun ada hambatan-hambatan; (3) berusaha menyelesaikan tugas atas kemampuan sendiri; (4) memperhitungkan peluang dan resiko secara cermat; (5) lebih mementingkan karya daripada imbalan yang diterimanya; (6) uang sebagai ukuran kemajuan prestasi; (7) berorientasi ke depan, berpartisipasi penuh dan memperhatikan hasil kerjanya; (8) akan bekerja lebih giat bila diberikan umpan balik; (9) memiliki kesan yang mendalam terhadap keberhasilan dan kegagalannya; (10) menyukai pekerjaannya dan memiliki sifat optimis dalam pekerjaannya dan (11) memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugasnya.

Berkaitan dengan tugas guru di sekolah, kepala sekolah yang bijaksana harus selalu berusaha meningkatkan motivasi kerja guru agar guru melaksanakan tugasnya dengan baik. Guru yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai

keinginan dan semangat yang tinggi pula dalam melakukan tugas-tugas pembelajaran di sekolah, mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi, berusaha sekuat tenaga agar tugas-tugas dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya, berusaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, berusaha menciptakan suasana kerja yang baik dan memiliki kesabaran yang tinggi dalam melaksanakan tugas.

Penghargaan kepala sekolah terhadap hasil karya yang dicapai oleh guru dapat meningkatkan motivasi kerjanya, sebab imbalan akan berperan terhadap penampilan para karyawan (Herbert, 1981:232).

Sikap para guru terhadap tugas-tugas di sekolah bukan sekedar reaksi terhadap stimulus, akan tetapi didorong untuk melakukan suatu perbuatan yang dikenal sebagai motif, Heckhausen (1967) motif sebagai sumber penggerak dan pendorong manusia berbuat, sedangkan motivasi aktualisasi sumber penggerak dan pendorong tersebut, Staton (1960) seseorang akan melakukan sesuatu kemauan hanya apabila ia mempunyai kemauan untuk melakukannya, kemauan untuk berbuat menunjukkan yang bersangkutan mempunyai motivasi untuk beraktivitas (Setyobroto, 2004:85). Proses motivasi kerja motif sebagai penggerak pendorong yang diaktualisasikan dan kemauan beraktivitas.

### **Pentingnya Motivasi Kerja**

Setiap guru memiliki identifikasi yang berbeda sebagai konsekuensi latar belakang pendidikan, pengalaman dan lingkungan masyarakat yang beraneka ragam, maka permasalahan ini akan membawa konsekuensi pula dalam sikap dan perilaku guru yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja dan mempengaruhi pola hubungan kerja dengan guru teman sejawat, staf administrasi dan siswa.

Identifikasi individu yang berhubungan dengan proses mencapai tujuan, adalah: tabiat, watak, sikap, perilaku, penampilan, kebutuhan, keinginan, cita-cita, kepentingan-



kepentingan, kebiasaan-kebiasaan yang dibentuk oleh keadaan, lingkungan dan pengalaman (Sinungan, 2003:137).

Kepala sekolah juga memiliki latar belakang budaya, pandangan falsafah dan pengalaman yang berbeda sehingga berpengaruh juga dalam pola hubungan kerja dengan guru, staf dan siswa atas kepemimpinan yang diterapkannya.

Perbedaan latar kepala sekolah dan guru ini, perlu dibangun motivasi kerja yang searah dan fokus untuk mencapai tujuan bersama, sehingga apa yang menjadi cita-cita kedua belah pihak untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah dapat terwujud. Solusi untuk ini adalah motivasi, mengingat salah satu determinan perilaku manusia motivasi merupakan sesuatu hal yang 'mendorong' atau menggerakkan untuk berperilaku dengan cara tertentu, yang merangsang untuk maju dan mendorong fokus pada tujuan. Fokus pada tujuan dapat mengatasi keanekaragaman motivasi kerja dalam suatu sekolah, yaitu motivasi kerja yang sama pada capaian tujuan pendidikan. Ilustrasi motivasi kerja tersebut, adalah berikut:

Motivasi —————> perilaku = pelaksanaan pekerjaan.

Pelaksanaan pekerjaan merupakan perilaku yang dipilih oleh kepala sekolah dan guru untuk mencapai tujuan yang dianggap penting, yaitu tujuan pendidikan.

Kepala sekolah dan guru akan mementingkan motivasi kerja yang sama untuk hasil kerja. Hal ini kepala sekolah dapat memanfaatkan hubungan pribadi, wewenang, dan kekuasaannya atas lingkungan kerja sebagai alat motivasional (Winardi, 2000:137-138).

Perbedaan-perbedaan motif, kemauan, tabiat, watak, penampilan, kebutuhan, keinginan, cita-cita, kepentingan-kepentingan, kebiasaan-kebiasaan, yang terbentuk oleh keadaan, lingkungan dan pengalaman; perlu ditumbuhkan motivasi kerja guru untuk terwujudnya tujuan pendidikan di sekolah.

Berbagai temuan, motif dan motivasi menunjukkan salah satu faktor determinan perilaku, motivasi menentukan perilaku terhadap pelaksanaan pekerjaan. Pelaksanaan pekerjaan guru dan

kepala sekolah merupakan perilaku yang dipilih, perilaku untuk mencapai tujuan pendidikan.

Perilaku kepala sekolah untuk meningkatkan motivasi kerja guru dapat memanfaatkan hubungan pribadi/hubungan kerja, wewenang sebagai pimpinan atas yang dipimpinnya, yakni guru. Pengokohan motivasi kerja guru sangat penting dengan memelihara kepercayaan, memenuhi imbalan dan keinginan yang dibutuhkan guru atas kinerjanya.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Motivasi kerja akan tinggi apabila kepercayaan karyawan terhadap upaya kerja mereka yang maksimum diakui berdasarkan hasil penilaian kinerja mereka, kepercayaan karyawan apabila mereka mendapatkan penilaian kinerja yang baik, hal itu juga berarti mereka akan mendapatkan imbalan dari lembaga, dan imbalan yang diterima karyawan sesuai dengan yang diinginkan (O'reilly, 2004:34-35).

Motivasi guru akan tinggi apabila kepercayaan guru, upaya guru yang maksimum diakui oleh kepala sekolah berdasarkan penilaian kinerjanya; kepercayaan guru apabila mereka mendapatkan penilaian yang baik; kepercayaan mereka akan mendapatkan imbalan atas pekerjaannya; imbalan yang diterima guru sesuai dengan yang diinginkan.

Atas dasar ini tidak ada alasan bagi guru untuk tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi terutama dari aspek imbalan, sebab pada umumnya guru sekarang telah mengikuti sertifikasi dimana apabila mereka telah lulus sertifikasi sebagai pendidik, mereka akan menerima imbalan sebesar gaji pokok mereka sesuai ketentuan dan peraturan yang berlaku, hanya yang menjadi permasalahan apakah hal ini diikuti oleh kepala sekolah sebagai pimpinan pembelajaran untuk menumbuhkan motivasi kerja guru yang tinggi itu.

Keterlibatan, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, pengembangan, dan kesempatan merupakan faktor-faktor yang menentukan peningkatan motivasi kerja (Siswanto, 1990:67), faktor

instrinsik seperti pengakuan, pencapaian, kemungkinan untuk tumbuh, kemungkinan untuk maju, dan pekerjaan itu sendiri.

Faktor ekstrinsik seperti gaji, hubungan kerja, kebijakan administrasi/fungsi kepemimpinan, kondisi kerja atau iklim organisasi, faktor pribadi, status dan kepastian pekerjaan (Timpe, 1993:103), yang mempengaruhi motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, komitmen yang dimiliki oleh anggota organisasi, dan disiplin kerja yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya (Robins, 2003:85).

Robins (2003) motivasi kerja dipengaruhi oleh kemauan untuk mengerahkan tingkat tinggi terhadap tujuan organisasi, dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu (Veithzal, 2004:81).

Faktor-faktor individual lain mempengaruhi motivasi kerja, kebutuhan, tujuan, sikap, dan kemampuan, faktor organisasional seperti pembayaran, keamanan, pekerjaan, rekan sekerja, pengawasan, pujian, pekerjaan itu sendiri (Gomes, 2003:180-181), karakteristik individu seperti minat, sikap dan kebutuhan; pekerjaan seperti otonomi, *fed back*, tingkat variasi dalam tugas, situasi kerja atau lingkungan kerja dalam organisasi.

Situasi kerja yang baik akan memotivasi kerja yang lebih baik, sebaliknya akan menimbulkan stress dalam bekerja (Hanafi, 1997:356), faktor eksternal seperti lingkungan kerja, pemimpin dan kepemimpinan, kebijakan organisasi. Faktor internal seperti pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, keinginan dan harapan (Wahjosumidjo, 1994:19-20), kompensasi, lingkungan kerja, supervisi atasan, kepemimpinan (Hudson, 1982:52), Handoko (2001) kepemimpinan merupakan faktor penting yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

Pandangan teori kebutuhan Clelland (1953, 1961) fokus kebutuhan manusia pada prestasi, kekuasaan, dan afiliasi. Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk berprestasi dengan seperangkat standar, berusaha keras untuk sukses. Kebutuhan akan kekuasaan merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara tertentu dan kebutuhan afiliasi merupakan hasrat untuk mengadakan

hubungan dan komunikasi antar pribadi yang ramah dan akrab. Untuk meningkatkan kinerja dengan menyesuaikan kondisi sehingga dapat menggerakkan orang ke capaian hasil yang diinginkan. Clelland (1953,1961) menemukan peraih prestasi tinggi membedakan diri dari orang lain berdasarkan hasrat mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang lebih baik (Hudson, 1982:52).

Dalam teori kebutuhan Clelland (1953) (1) Kebutuhan untuk berprestasi merupakan refleksi dari dorongan tanggung jawab untuk memecahkan masalah, cenderung berani mengambil resiko, melakukan pekerjaan lebih baik dari sebelumnya, dan selalu berkeinginan mencapai prestasi yang tinggi; (2) Kebutuhan untuk kekuasaan, merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas dan pengaruh terhadap orang lain; (3) Kebutuhan untuk berafiliasi atau pertemanan merupakan dorongan berinteraksi, bekerja sama, berada bersama dengan orang lain, dan tidak melakukan sesuatu yang merugikan orang lain (Mangkunegara, 2001:97).

Teori kebutuhan Clelland (1953) indikasi orang-orang yang memiliki motivasi kerja (1) Lebih suka menyerang dan mencari solusi sendiri; (2) Cenderung menuju ke situasi-situasi segera dapat memperoleh umpan balik hasil kerja; (3) Orang yang berhasil, orang yang menentukan tujuan yang mengandung resiko, sehingga menambah kesempatan untuk kepuasan hasil kerja, dan apabila pemenuhan kebutuhan kurang akan membuat ketegangan atau perang urat syaraf antara karyawan, atasan dan bawahan (Moekijat, 1989:188).

Temuan Clelland (1953, 1961), Grace (1948), dan Elizabet (1925) sebagian orang menampakkan hasil yang lebih baik jika dipuji; sebagian menampilkan hasil yang lebih baik jika dikritik; ada individu yang lebih baik hasil kerjanya jika dipuji dan dikritik, sebaliknya celaan kurang menumbuhkan motivasi berprestasi bahkan efek psikologisnya lebih jelek (Elida Prayitno, 1989:17-18).

Elemen penggerak motivasi kerja guru; prestasi, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, pengembangan,

keterlibatan, dan kesempatan. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru, faktor: intrinsik, ekstrinsik, materi atau non materi, individual, organisasional, internal, eksternal dan kebutuhan.

Faktor intrinsik antara lain: pengalaman, pencapaian, kemungkinan untuk tumbuh, kemungkinan untuk maju, dan pekerjaan itu sendiri. Faktor ekstrinsik: gaji, hubungan kerja, kebijaksanaan administrasi, fungsi kepemimpinan, kondisi kerja, iklim organisasi, lingkungan kerja, kehidupan pribadi, status, dan kepastian pekerjaan. Faktor non materi: kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen, disiplin kerja. Faktor materi seperti kompensasi. Faktor individual: minat, sikap, kebutuhan, tujuan, dan kemampuan. Faktor organisasional: upah, keamanan pekerjaan, rekan sekerja, pengawasan, pujian, dan pekerjaan itu sendiri termasuk tipe balasan, otonomi, *fed bad*, dan uraian dalam tugas. Faktor internal: pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, keinginan dan harapan. Faktor eksternal: lingkungan kerja, pemimpin, kepemimpinan, kebijakan organisasi, faktor kebutuhan misalnya: prestasi, kekuasaan dan apiliasi atau pertemanan.





## Bab 6

# Hasil Penelitian yang Relevan

Perspektif historis penelitian kinerja digunakan untuk membantu pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain dengan pengujian standar pilihan ganda. Pengujian kinerja terbagi tiga periode, pra modern (dari 210 SM sampai 1900 M), modern (1900-1980), dan post modern (1980 sampai sekarang). Pada tahun 1970-an penelitian kinerja mulai diterapkan dengan penilaian 3P; kinerja, portofolio, dan produk untuk 'uji kompetensi minimum' bahasa. Demikian juga untuk ranah pencapaian keterampilan dilakukan dengan pengujian kinerja (Madaus dan O'Dwyer, 1999:688-689). Tahun 1960-an dan 1970-an perhatian penelitian pada efektivitas pengajaran dan karakteristik pribadi tertentu guru (Scheerens, 2003:45). Sejak tahun 1970-an, mulai dilakukan *penelitian guru yang efektif*, peneliti mengidentifikasi korelasi antara prestasi siswa, standar tes, dan variabel pengajaran (Glickman, 1995:86). Dimulai tahun 1980, hasil-hasil penelitian empiris, tentang sekolah digolongkan *produktivitas pendidikan, efektivitas sekolah, fungsi-fungsi produktivitas pendidikan, dan efektivitas pengajaran* telah menghasilkan tubuh pengetahuan yang menyediakan informasi tentang faktor-faktor yang berarti serta faktor-faktor lain yang memiliki dampak terhadap pendidikan. Penelitian kinerja sekolah dikenal dengan efektivitas sekolah mengacu pada kinerja unit organisasi yang disebut 'sekolah', dan kinerja sekolah dapat dilihat melalui *outputnya* (Scheerens, 2003:1,5). Berikut hasil penelitian yang dianggap relevan, dikelompokkan tahun 1960-an, 1970-an, 1980-an, 1990-an, dan tahun 2000-an.

### **Tahun 1960-an:**

- a. Temuan Harvey, Hunt, Scroeder (1961), Harvey, White, Prather, Alter, Hoffmeister (1966) yang fokus pengembangan guru, guru yang memiliki kemampuan berpikir konsep tinggi karakteristik mendidik kehangatan, persepsi positif, empati, fleksibilitas, kecerdikan, efektivitas tugas, kelancaran, dan konsistensi sementara guru yang memiliki kemampuan berpikir konsep rendah karakteristik mendidik orientasi aturan, persepsi negatif, dan kecemasan (Glickman, 1995:47).
- b. Temuan Medley dan Mitzel (1963), Gagne (1965) fokus efektivitas karakteristik guru dan revidi temuan tahun 1960-an, temuan: Hampir tidak konsistensi apa pun yang ditemukan diantara karakteristik pribadi guru seperti ramah atau sikap kaku pada satu sisi, dan prestasi siswa pada sisi lain (Scheerens, 2003:45).
- c. Harvey (1966), Hunt dan Joyce (1967) fokus kemampuan berpikir guru, temuan: Guru-guru yang memiliki tingkat pengembangan kognitif yang tinggi atau berpikir abstrak, berpikir simboliknya menonjol, proses pembelajaran fleksibel, sedikit sekali mengalami stress, dan mempunyai hubungan yang lebih positif dengan rekan sekerjanya (Sahertian, 1990:49).

### **Tahun 1970-an:**

- a. Murphy dan Brown (1970) fokus kemampuan aplikasi teori, temuan: Guru yang memiliki kemampuan teori yang tinggi bisa membantu siswa berteori dan mengungkapkan, bisa mengajukan pertanyaan yang tepat, bisa mendorong eksplorasi dan keterlibatan kelompok secara signifikan lebih efektif daripada guru yang memiliki kemampuan teori yang rendah (Glickman, 1995:54).
- b. Davies (1972), Lortie (1973) fokus penelitian gaya mengajar, temuan: Perilaku guru yang dilihat adalah kepribadian dengan mengamati perilaku guru selama pengajaran berlangsung, hasil pengamatan jarang mengungkapkan suatu hubungan prestasi siswa (Scheerens, 2003:45).



- c. Temuan Taba (1973) kinerja guru dipengaruhi oleh karakteristik guru, siswa, bahan pelajaran, dan situasi pembelajaran (Sudjana, 1995:17-22).
- d. Heck dan Davies (1973) fokus penelitian pengembangan guru, temuan: (1) Guru yang memiliki kemampuan berpikir konsepnya tinggi berbeda dengan guru yang memiliki kemampuan berpikir konsepnya rendah dari segi pendekatan pengajaran dan suasana kelas yang dihasilkan. (2) Guru yang memiliki kemampuan berpikir konsepnya tinggi menilai lebih tinggi pada apa yang umumnya dianggap karakteristik yang lebih positif seperti kehangatan, persepsi positif, empati, fleksibilitas, kecerdikan, efektivitas tugas, kelancaran, dan konsistensi sementara guru yang memiliki kemampuan berpikir konsepnya rendah menilai lebih tinggi pada karakteristik mendidik negatif seperti orientasi aturan, persepsi negatif, dan kecemasan (Glickman, 1995:47).
- e. Dreeben (1973) fokus penelitian bangunan dan ruang kelas, temuan: Bangunan dan ruang kelas merupakan tempat yang paling penting dilihat dari keseluruhan gedung sekolah, saat guru bekerja di ruang kelas mereka tidak melihat satu sama lain, ruang kelas berbeda dengan ruang kedokteran, ruang kelas berbeda dengan ruang belajar hukum, dan ruang kelas berbeda pula dengan ruang bisnis dimana semua orang yang berada pada ruangan tersebut, magang dan melakukan pekerjaan secara bertahap meningkatkan kesulitan di bawah pengawasan yang ketat. Sementara di ruang kelas menyediakan pengaturan yang longgar untuk kegiatan belajar/pengalaman belajar dan berlatih secara bersamaan (Glickman, 1995:17).
- f. Lapp (1975) fokus penelitian perilaku mengajar guru, temuan: Interaksi antara guru dan siswa, isi atau bahan pelajaran dan siswa dipengaruhi oleh pandangan guru tentang mengajar, perilaku mengajar dipengaruhi oleh konsep-konsep psikologi yang digunakan guru dan dipengaruhi oleh kurikulum yang sedang dilaksanakan (Ali, 1992:5,57).

- g. Temuan Brophy dan Evertson (1976) ciri-ciri guru yang berhasil, efektif: guru yang memiliki rasa tanggung jawab, memiliki sikap yang kuat terhadap pelaksanaan tugas; berusaha, menjamin, memperhatikan, mencurahkan kemampuan, dan menghabiskan waktu untuk kegiatan belajar siswa; interaksi guru - siswa realistis, profesional, tidak romantis, tidak sinis terhadap siswa, diagnostik dan pemecah masalah siswa; berharap siswa mencapai ujian, percaya semua siswa dapat belajar pengetahuan dan keterampilan yang penting; di bidang diagnosis dan evaluasi siswa guru yang efektif kurang mengandalkan pengujian pada siswa, bebas dari teknik seperti observasi, rinci mengambil kinerja siswa, mengoreksi pekerjaan siswa sehari-hari (Glickman, 1995:86-87).
- h. Temuan Gagne (1978) kemampuan berpikir guru, guru yang memiliki pemikiran konseptual yang tinggi menyediakan umpan balik yang lebih korektif kepada siswa, memberi lebih banyak pujian, kurang negatif, kurang hukuman, lebih bervariasi strategi pembelajaran, mampu memperoleh respons yang lebih tinggi secara konseptual dari siswa, pengajaran meningkat, tidak langsung mengajar dan lebih senang menerima ide-ide siswa, mengajar dikaitkan secara positif dengan keuntungan prestasi siswa dibandingkan guru yang mengajar memiliki pemikiran konseptual sedang dan rendah (Glickman, 1995:54-55).
- i. Glassberg's (1979) fokus penelitian kemampuan berpikir abstrak para guru, temuan: Guru-guru yang tinggi berpikir abstraknya memiliki daya adaptasi gaya mengajar yang fleksibel, lebih supel, mampu mengemukakan dan menerapkan berbagai model mengajar. Karena mengajar yang efektif itu memerlukan pemahaman bentuk tingkah laku yang sangat kompleks, tetapi bagi guru-guru yang memiliki tingkat berpikir abstrak yang tinggi akan lebih efektif dalam mengatasi kesulitan-kesulitan belajar di kelas (Glickman, 1995:72).
- j. Temuan Brophy (1979) tentang proses pembelajaran (1) Hasil yang paling banyak disebarkan dari temuan penelitian

pengajaran yang efektif mengenai proses pembelajaran, temuan korelasi kuat skor pre test dan skor lebih tinggi pada tes prestasi standar dalam pembelajaran. (2) Keuntungan yang lebih mengesankan di kelas di mana siswa banyak menerima pembelajaran dan memiliki banyak interaksi dengan proses pembelajaran terutama dalam pelajaran umum dan membaca memungkinkan keberhasilan yang konsisten (Glickman, 1995:36).

- k. Parkay (1979) fokus penelitian kemampuan guru SMA, temuan: Guru-guru yang memiliki konsep tinggi mampu merangsang sikap positif siswa, peningkatan nilai siswa, dan tidak stress kerja (Glickman, 1995:54).
- l. Adams (1979:347) fokus penelitian interaksi penerapan ketergantungan, kemandirian dan tingkat bimbingan pembelajaran matematika, temuan: Interaksi penerapan ketergantungan, kemandirian dan tingkat bimbingan pembelajaran matematika, penting dalam mengembangkan bahan ajar, adalah arti penting efek dari isyarat lebih besar untuk bidang tergantung daripada bidang siswa independen. Bidang siswa tergantung juga mendukung pendekatan pengamatan untuk belajar, sedangkan siswa independen mendukung pendekatan lapangan yang lebih aktif untuk belajar.
- m. DeSanctis dan Blumberg (1979) fokus penelitian dialog tentang pembelajaran para guru pada hari biasa, temuan: Dialog tentang pembelajaran para guru pada hari biasa di sekolah, panjang diskusi pembelajaran diantara para guru di hari biasa di sebuah sekolah menengah di New York, selama dua menit. Temuan ini, oleh Glickman (1995) disebut kurang dialog tentang pembelajaran, guru berbicara satu sama lain di semua sekolah, tapi bicara yang lebih umum tentang siswa, orang tua, administrator, masyarakat, dan kegiatan sekolah (Glickman, 1995:23).
- n. Temuan Oja (1979): guru-guru yang memiliki tingkat pengembangan kognitif yang tinggi, berfikir abstrak atau berfikir simboliknya menonjol, proses pembelajaran fleksibel,

sedikit sekali mengalami stres dan mempunyai hubungan yang lebih positif dengan rekan sekerjanya, memiliki daya adaptasi gaya pembelajaran yang fleksibel, lebih supel dan mampu menerapkan berbagai model pembelajaran, dapat melihat berbagai kemungkinan dan mampu menggunakan berbagai cara dalam mencari alternatif model pembelajaran, lebih konsekuen dan efektif dalam menghadapi siswa-siswanya (Glickman, 1995:47).

### **Tahun 1980-an:**

- a. Boediono (1980) fokus penelitian kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Jawa prediktor pengalaman mengajar, penataran, dan pendidikan formal guru. Temuan: guru wanita lebih baik kinerjanya daripada guru pria dalam meningkatkan prestasi belajar (Prisma, 1980:31-41).
- b. Cooper (1981) fokus penelitian tingkat pelaksanaan kompetensi guru, temuan: Tingkat pelaksanaan kompetensi guru terdiri atas: (1) mempunyai pengetahuan tentang belajar dan tingkah laku siswa, (2) mempunyai pengetahuan dan menguasai bidang studi yang dibinanya, (3) mempunyai sikap yang tegas tentang diri sendiri, sekolah, teman sejawat, dan bidang studi yang dibinanya, (4) mempunyai keterampilan teknik pembelajaran (Sudjana, 1995:17).
- c. Owen (1981) fokus penelitian masalah-masalah yang dianggap sangat mendesak untuk dipecahkan di sekolah, temuan: Masalah-masalah yang dianggap sangat mendesak dan paling penting untuk dipecahkan di sekolah (1) tidak ada disiplin, (2) penggunaan obat terlarang, (3) kurikulum yang kurang baik, (4) rendah prestasi siswa dengan guru yang belum terlatih (Setyobroto, 2003:65, Glickman, 1995:88).
- d. Brandt (1982) menemukan bahwa 50% dari seluruh guru tidak khawatir tentang alokasi waktu, 50% masih mencari-cari dan separuhnya, 25% memiliki alokasi waktu yang buruk dalam beberapa bidang kurikulum, waktu aktual yang tersedia untuk pembelajaran dalam membaca dan pelajaran matematika di beberapa kelas sekolah dasar berjumlah kurang

dari 100 jam. 70% dari guru dapat dibantu dengan adanya keterikatan waktu, dan cara waktu digunakan. Di sekolah distrik Austin Texas, menghemat 10 - 14 hari sekolah, yang bernilai 2 - 3 juta dollar (Berliner, 1982:12-15).

- e. Dimensi sekolah efektif dan sukses, temuan Little (1982), Rosenholtz (1985), Pajak dan Glickman (1987) bicara spesifik tentang alam mengajar dan belajar siswa, profesional terus-menerus, berbicara satu sama lain tentang pemecahan masalah yang lainnya, berorientasi pada aksi tujuan dan tentang ajaran. Pembicaraan dimulai melalui pertemuan dan komite, *in-service workshop*, konferensi, observasi (Glickman, 1995:23).
- f. Purkey dan Smith (1983) fokus reviu temuan terhadap efektivitas pendidikan, temuan: Karakteristik yang berfungsi, yaitu: kebijakan berorientasi, atmosfir kerja sama, iklim tertib, tujuan jelas, keterampilan dasar, evaluasi yang sering, *in-service training*/pengembangan staf, penguatan, berurutan. Orientasi prestasi (berhubungan erat dengan 'harapan yang tinggi'); kerja sama; kepemimpinan pendidikan; monitoring yang sering; waktu, kesempatan belajar dan 'struktur' sebagai kondisi pengajaran utama merupakan karakteristik umum kondisi yang berfungsi meningkatkan efektivitas pendidikan, dan iklim berorientasi prestasi faktor yang pantas dipertimbangkan (Scheerens, 2003:41-42).
- g. Wachs (1983:396,339-401) fokus penggunaan dan penyalahgunaan lingkungan hidup riset perilaku-genetik dan pengembangan anak, temuan: Riset terhadap penggunaan dan penyalahgunaan lingkungan hidup, riset perilaku-genetik dan pengembangan anak, dapat menjadi wawasan yang berharga untuk kinerja guru, sebab pengukuran lingkungan melibatkan pengamatan atau manipulasi, lingkungan dikonseptualisasikan multidimensi, dinamis, transaksional di alam, menjadi dimediasi, dalam efek, oleh individu. Sebaliknya, dalam studi perilaku - genetik lingkungan, adalah baik, tetapi tidak diukur atau hanya diukur secara tidak langsung. Konseptualisasi lingkungan yang digunakan ahli genetika perilaku statis dan global. Tidak hanya individu

dipengaruhi oleh lingkungan, tetapi individu juga mempengaruhi lingkungan. Dampak lingkungan yang paling sering ditulis, adalah kesenangan dengan ribut, secara spesifik seperti keluarga yang lebih rendah atau kelas menengah belum tentu atau apakah kita benar-benar percaya memberikan yang sama, fungsional, dan setara lingkungannya untuk anak-anak dalam suatu situasi.

- h. Paskah, Weinstein, dan Walberg (1984) fokus penelitian studi tentang pekerjaan rumah siswa, menyimpulkan pekerjaan rumah meningkatkan siswa lebih giat belajar daripada tidak ada pekerjaan rumah dan terjadi peningkatan prestasi belajar siswa apabila guru memberi komentar, menilai pekerjaan rumah mereka (Glickman, 1995:86-87).
- i. Calhoun (1985) fokus penelitian terhadap kemampuan berpikir 52 guru, guru yang memiliki pemikiran konseptual yang tinggi menyediakan umpan balik yang lebih korektif kepada siswa, memberi lebih banyak pujian, kurang negatif, kurang hukuman, lebih bervariasi dalam strategi pembelajaran, mampu memperoleh respon yang lebih tinggi secara konseptual dari siswa, pengajaran meningkat, tidak langsung mengajar dan lebih senang menerima ide-ide siswa, mengajar dikaitkan secara positif dengan keuntungan prestasi siswa dibandingkan dengan guru yang mengajar memiliki pemikiran konseptual sedang dan rendah (Glickman, 1995:54-55).
- j. Griffin (1985) fokus penelitian perbedaan pendapat temuan penelitian pengajaran yang efektif, memperingatkan pendidik: 'banyak penelitian pengajaran yang efektif adalah situasi tertentu terkait dengan tingkat kelas tertentu dengan populasi siswa tertentu yang spesifik demografi dan konteks sosial, mungkin tidak digeneralisasikan untuk situasi yang lain (Glickman, 1995: 87).
- k. Weda (1986) menemukan variabel-variabel yang muncul berhubungan dengan prestasi belajar: menggunakan komentar yang merangsang. Mengarahkan pikiran siswa untuk bertanya, meringkas suatu diskusi, menunjukkan awal atau akhir suatu pelajaran, menekankan corak tertentu materi pelajaran;

mengubah tingkat pertanyaan kognitif dan interaksi kognitif (Scheerens, 2003:45-46).

### **Tahun 1990-an:**

- a. Levine dan Lezotte (1990) fokus reviu temuan efektivitas pendidikan, temuan: Karakteristik yang berfungsi dapat meningkatkan efektivitas pendidikan, adalah: budaya dan iklim yang produktif; fokus pada keterampilan pembelajaran; monitoring yang tepat; pengembangan staf yang berorientasi peraktik; kepemimpinan terbuka, keterlibatan orang tua secara diam-diam, aransemen pengajaran efektif, dan harapan tinggi (Scheerens, 2003:40-41).
- b. Scheerens (1992) fokus penelitian efektivitas pendidikan, tekanan untuk berprestasi; konsekuen, perencanaan, kerja sama, suasana teratur, evaluasi potensi sekolah, monitoring kemajuan siswa, kepemimpinan pendidikan, dukungan orang tua, pengajaran terstruktur, waktu pembelajaran efektif, kesempatan belajar, stimuli eksternal untuk membuat sekolah efektif, karakteristik material dan fisik sekolah, pengalaman guru, dan karakteristik-karakteristik dalam konteks sekolah merupakan karakteristik kondisi yang berfungsi untuk meningkatkan efektivitas pendidikan (Scheerens, 2003:40-41).
- c. Ross (1992:51-52) fokus penelitian kekuatan guru dan efek dari *coaching* pada prestasi siswa, temuan: Prestasi siswa lebih tinggi di kelas dari guru yang memiliki lebih banyak kontak dengan pelatih dan di kelas guru berkeyakinan yang lebih besar dalam efektivitas pendidikan. Guru yang mengandalkan administrator sekolah dan kurang keterlibatan dengan pelatih diperoleh dari para guru ini prestasi belajar siswa rendah. Meta-analisis menunjukkan pembinaan dikombinasikan dengan teknik pelatihan lainnya dihasilkan efek pelaksanaan melebihi dari metode lain, perbedaan menjadi dua harapan tentang kemampuan seseorang untuk menerapkan strategi tertentu dan harapan tentang hasil dari strateginya, guru yang percaya bahwa mereka akan membuat perbedaan lebih cenderung melihat pembinaan sebagai kesempatan untuk

memperluas dan mengkonsolidasikan teknik pengajaran mereka. Sebaliknya, guru yang melihat siswa belajar sebagai dibanjiri oleh pasukan' tak terkendali mengaggap pembinaan sebagai bekerja lebih.

- d. Temuan Levine, Lezotte (1990), Sceheerens (1992) faktor-faktor lain efektifitas pendidikan adalah orientasi prestasi (berhubungan erat dengan 'harapan yang tinggi'); kerja sama; kepemimpinan pendidikan; monitoring yang sering; waktu, kesempatan belajar dan 'struktur' sebagai kondisi pengajaran utama merupakan karakteristik umum kondisi yang berfungsi meningkatkan efektifitas pendidikan, dan iklim berorientasi prestasi faktor yang pantas dipertimbangkan (Scheerens, 2003:41-42).
- e. Good dan Brophy (1994) fokus penelitian manajemen kelas, temuan: Guru yang menerapkan manajemen kelas sebagai proses pemapanan dan pemeliharaan lingkungan belajar cenderung lebih sukses daripada guru-guru yang memerankan diri sebagai figur otoritas, kinerja manajemen kelas yang efektif memungkinkan lahirnya penggerak bagi penciptaan pemahaman diri, evaluasi diri, dan internalisasi kontrol diri kalangan siswa (Sudarwan Danim, 2002:190).
- f. Cotton (1995), Sammons, Hilman, Mortimore (1995) fokus penelitian efektifitas pendidikan, temuan: Faktor-faktor: orientasi prestasi (berhubungan erat dengan 'harapan yang tinggi'); kerja sama; kepemimpinan pendidikan; monitoring yang sering; waktu, kesempatan belajar dan 'struktur' sebagai kondisi pengajaran utama merupakan karakteristik umum kondisi yang berfungsi meningkatkan efektifitas pendidikan, dan iklim berorientasi prestasi faktor yang pantas dipertimbangkan (Scheerens, 2003:41-42).
- g. Cotton (1995) fokus penelitian karakteristik berfungsi meningkatkan efektifitas pendidikan, temuan: Karakteristik yang berfungsi untuk meningkatkan efektifitas pendidikan: pengembangan profesional belajar secara kolektif; manajemen sekolah dan organisasi, kepemimpinan dan peningkatan sekolah, kepemimpinan dan perencanaan; keterlibatan



komunitas orang tua; interaksi siswa dan guru; interaksi sekolah-distrik; *equity*, dan program khusus (Schereens, 2003:40-41).

- h. Sammons, Hilman, dan Mortimore (1995) fokus penelitian meningkatkan sekolah, temuan: Karakteristik: berbagai tujuan dan misi; lingkungan belajar dan penguatan positif; konsentrasi pada pengajaran, monitoring kemajuan, organisasi belajar, kepemimpinan profesional; kemitraan rumah-sekolah; pengajaran bertujuan; hak dan tanggung jawab siswa sebagai kondisi yang berfungsi dapat meningkatkan sekolah (Scheerens, 2003:40-42).
- i. Temuan Schereens dan Bosker (1997) menunjukkan bahwa faktor-faktor dan komponen-komponen yang meningkatkan efektivitas pendidikan, 1. Faktor kepemimpinan pendidikan pada komponen: keterampilan kepemimpinan umum; pemimpin sekolah penyedia informasi; pengambilan keputusan partisipatif; pemimpin sekolah sebagai koordinator; *meta-controller* proses kelas; waktu digunakan untuk kepemimpinan administratif dan pendidikan; penasihat dan pengontrol kualitas guru kelas; pemrakarsa dan fasilitator profesionalisasi staf. 2. Faktor konsensus dan kohesi antar staf pada komponen: jenis dan frekuensi pertemuan dan konsultasi; muatan kerja sama; kepuasan kerja sama; arti penting yang berhubungan dengan kerja sama; dan indikator kerja sama yang sukses. 3. Faktor iklim sekolah pada: (a) komponen atmosfer meliputi mencakup sub-komponen: arti penting yang diberikan kepada iklim rapi; aturan dan peraturan; hukuman dan penghargaan; ketidakhadiran dan *drop-out*; kelakuan yang baik dan perilaku siswa; kepuasan dengan iklim sekolah rapi. (b) komponen iklim dalam kaitan dengan orientasi dan hubungan internal yang baik mencakup sub-komponen: prioritas dalam iklim sekolah yang meningkatkan efektivitas; persepsi tentang kondisi yang meningkatkan efektivitas; hubungan antar siswa; hubungan antara guru dan siswa; hubungan antara staf; hubungan: peran guru kepala; keterlibatan siswa; penilaian peran dan tugas;

penilaian pekerjaan dalam kaitan dengan fasilitas, kondisi tenaga kerja, tugas mengisi/memuat dan kepuasan umum; fasilitas dan bangunan. 4. Faktor keterlibatan orang tua pada komponen: penekanan pada keterlibatan orang tua dalam kebijakan sekolah; hubungan dengan orang tua, dan kepuasan dengan keterlibatan orang tua. 5. Faktor iklim kelas pada komponen: hubungan di dalam kelas; tata tertib; sikap kerja; dan kepuasan (Scheerens, 2003:42-44).

- j. Ellis, Verstegen dan King (1998), Hanushek (1997) fokus penelitian hubungan guru-siswa dan prestasi belajar, temuan: Hubungan guru dengan siswa merupakan hal yang sangat penting dan sumber terbentuknya disiplin yang baik atau buruk. Reviu terhadap 377 penelitian, menemukan: rasio guru/siswa, pendidikan guru, pengalaman guru, gaji guru, anggaran belanja per siswa berpengaruh signifikan terhadap prestasi siswa (Setyobroto, 2002:74; Scheerens, 2003:32-34).
- k. Temuan Coleman (1966); Brookover (1979); Mortimore (1988) tentang faktor-faktor yang berfungsi dan dapat meningkatkan efektivitas sekolah, adalah: (1) kepemimpinan pendidikan yang kuat; (2) penekanan pada perolehan keterampilan dasar; (3) harapan pencapaian siswa yang tinggi; (4) penilaian tentang kemajuan siswa (Scheerens, 2003:38-39).
- l. Scheerens (1999) fokus reviu dan tinjauan ulang terhadap 12 studi di negara-negara sedang berkembang, temuan: Pentingnya peralatan belajar, terutama buku teks, dan faktor sumber daya manusia (pelatihan guru), teori pedagogis dan pengajaran nampak hampir hilang sebagai sumber inspirasi. Reviu terbatas terhadap 12 studi ini telah dilakukan oleh Anderson, Ryan dan Shapiro (1989) yang menyatakan: variasi dalam praktek pengajaran di negara-negara sedang berkembang hanya jarang ditemukan untuk dihubungkan dengan variasi dalam pembelajaran siswa (Scheerens, 2003:56-65).

#### **Tahun 2000-an:**

- a. Amir (2000:342,348) fokus penelitian kemampuan guru membelajarkan siswa sekolah dasar pada mata pelajaran

kerajinan tangan dan kesenian, temuan: Kemampuan sebagian besar guru sekolah dasar di kota Makassar dalam mengelola, menelaah kurikulum, membuat/menyiapkan persiapan mengajar, mengajarkan/melakukan proses belajar-mengajar, dan menilai hasil belajar mata pelajaran kerajinan tangan dan kesenian berada pada klasifikasi sangat kurang.

- b. Moon (2001:22,29) fokus penelitian perspektif guru memandang masalah hubungan anak muda, temuan: guru: (1) mengidentifikasi masalah hubungan anak-anak sebagai bagian dari proses perkembangan dan perbedaan individu; (2) menilai masalah hubungan anak-anak bagian dalam hal kesejahteraan emosional, niat, dan keterampilan sosial; (3) memandang kontrol terhadap anak-anak sebagai masalah hubungan paling serius di dalam kelas; (4) memandang bergantung pada basis emosional dan dari motivasi hubungan anak-anak dengan teman sebaya; (5) harus menekankan emosional dan motivasi anak-anak sebagai dasar dalam mengidentifikasi dan menilai masalah hubungan anak-anak sebaya; (6) melihat perilaku sosial anak-anak membutuhkan keterampilan dan kemauan guru untuk mendeteksi keinginan dan kebutuhan anak-anak; (7) Yang lebih baik bagi para guru memahami masalah anak-anak dengan teman sebayanya dan membina hubungan sebaya anak-anak; (8) Strategi pengajaran perlu dikembangkan untuk menumbuhkan motivasi anak-anak bila anak-anak cenderung mengontrol teman sebayanya dengan cara yang negatif; (9) Membina motivasi prososial anak-anak lebih baik dengan mengamati dan memahami kehidupan nyatanya daripada nasehat lisan. (10) Guru memberikan model/teladan prososial akan menjadi strategi yang lebih baik.
- c. Yoo (2001:94,99) fokus penelitian dampak budaya diekspresi depresi dan sikap terhadap mencari bantuan profesional: sebuah studi perbandingan dari Amerika dan Korea Selatan, temuan: Peringkat rendah pada individualisme vertikal dalam budaya Amerika terkait dengan sikap lebih positif terhadap mencari bantuan profesional. Konselor dengan klien Asia yang

tinggal di budaya kolektivitas dianggap sebagai otoritas, berhubungan dengan klien dengan cara yang berarti, konselor dihormati sebagai seorang profesional, dan status dapat mengganggu suasana konseling yang aman. Mengajarkan konseling di Asia dan bekerja sama dengan praktisi medis sebagai usaha untuk menjangkau orang-orang yang tidak datang untuk konseling menangani masalah-masalah psikologis.

- d. Baik dan Choi (2002:125) menemukan ada perbedaan signifikan secara statistik dalam lingkungan kelas yang sesuai dengan sekolah, siswa, dan organisasi kelas. Keterlibatan, afiliasi, persaingan, orientasi tugas, ketertiban, organisasi, kejelasan aturan, kontrol guru memiliki korelasi yang signifikan dengan prestasi akademik siswa.
- e. Ahmad Zainuri (2003:iv) fokus penelitian gaya kepemimpinan pembelajaran di MAN 1 Palembang, temuan: Gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas cenderung mempengaruhi kinerja guru dalam memberikan layanan kepada siswa dan menumbuhkan minat belajar siswa.
- f. Wortham (2004:715,745) fokus penelitian interdependensi, identifikasi sosial, dan belajar, temuan: Interdependensi, identifikasi sosial dan belajar, memberi kontribusi terhadap identifikasi sosial, belajar sistematis yang saling berhubungan, salah satu cara menggambarkan proses identifikasi sosial dan belajar, mengembangkan identitas sosial melalui percakapan yang sama dengan siswa belajar konten kurikulum. Menggunakan pengetahuan untuk memperkuat identitas, terjalin antara identitas sosial dan pengetahuan, melibatkan manusia subyek materi dan personalisasi, interkoneksi yang kuat antara identifikasi sosial dan belajar, kategori dan identitas dapat ditarik dari kehidupan siswa sehingga memperkaya pemahaman kurikulum, dan teknik pedagogis guru dengan hati-hati tentang identifikasi sosial dan jalinan belajar.
- g. Achinstein, Ogawa, dan Speiglman (2004:557-603) fokus penelitian kebijakan negara tentang pendidikan, akuntabilitas,

reformasi pembelajaran, dan kondisi sekolah di kabupaten interaksi dengan latar belakang personal dan profesional guru baru, temuan: Terdapat perbedaan dalam respons ibukota kabupaten terhadap kebijakan negara, pengaruh rekrutmen guru, berinteraksi dengan karakteristik guru dan menciptakan kesempatan belajar bagi guru baru.

- h. Borman, Eitle, Michael, Eitle, Lee, Johnson, Cobb-Roberts, Dorn, dan Shircliffe (2004:605-615,626) fokus penelitian akuntabilitas dalam era posting pemisahan: melanjutkan signifikansi pemisahan rasial di sekolah Florida, temuan: (1) akuntabilitas sebagai mekanisme untuk memaksimalkan prestasi belajar siswa. (2) mengeksplorasi hubungan antara *segregasi* rasial dan persentase siswa lulus tes berisiko tinggi di sekolah Florida. (3) *segregasi* penting dalam memprediksi tingkat kinerja sekolah di Florida. (4) baik upaya terbaru oleh negara bagian Florida untuk menyamakan pendanaan maupun upaya saat ini yang melibatkan *high-stake* testing akan menutup kesenjangan prestasi orang kulit hitam-orang kulit putih tanpa pertimbangan distribusi rasial dari siswa di seluruh sekolah. (5) pengeluaran per murid tidak berhubungan dengan kinerja.(6) harus hati-hati, tindakan pemisahan ras menjadi prediktor uji signifikan kinerja karena meningkatkan kekhawatiran keadilan, efektifitas menggunakan testing tanpa mempertimbangkan peran pemisahan yang memprediksi uji perbedaan prestasi, meninggalkan integrasi sekolah sebagai mekanisme untuk menutup gap rasial, mengontrol untuk diketahui yang lainnya, bersandar dari standar tes kinerja di tingkat sekolah, pengeluaran per murid, persentase kemiskinan, ras masih penting.
- i. Muhammad Soif (2007:xii) fokus penelitian korelasional kinerja kepala madrasah dan kinerja guru di MAN 1 Paembang, temuan: hubungan dan pengaruh kinerja kepala madrasah terhadap kinerja guru pada tingkatan sedang.
- j. Temuan Wang dan Ha (2008:6), peningkatan mutu guru melalui sebuah program pengembangan profesional dapat

meningkatkan kemampuan guru, sebab disposisi psikologis, persepsi, peran, dan refleksi guru mempengaruhi perkembangannya. Lima disposisi psikologis guru muncul yang membantu selama proses perubahan, yaitu: (1) memiliki pengetahuan konten yang sesuai untuk menerapkan perubahan secara memadai, (2) menerima perubahan yang sulit dan sering diperlukan meminta klarifikasi, (3) menerapkan praktek perubahan selaras dengan filsafat dan teori komunikasi (suara) dan pengetahuan, (4) menciptakan kesediaan untuk mengeksplorasi perubahan, ide-ide baru, atau (5) menangguknkan atas ide-ide baru. Pengembangan profesional peningkatan mutu guru. Kolaborasi bermanfaat bagi praktik mengajar, penerimaan dan komitmen. Kelompok kecil mengajar rekan dan pasca-pelajaran konferensi, menonton rekan-rekan mengajar, konferensi pasca-pelajaran pendekatan yang efektif untuk peningkatan pembelajaran guru meskipun terbatas waktu untuk pembinaan, komunikasi, kerjasama, dan tindakan dalam konferensi. Kemitraan universitas-sekolah, meningkatkan pedagogis pembelajaran guru. Model pengembangan profesional guru: (1) model kelompok diidentifikasi sebagai pendekatan yang efektif meningkatkan kemampuan guru dalam proses pembelajaran, (2) membawa guru dalam suasana sosial, (3) pengetahuan dan pengalaman guru diteruskan kepada anak didik. Yang mempengaruhi pengembangan profesional guru, adalah: sumber daya, literatur. visi, kepercayaan guru, dukungan kolega dan kepala sekolah merupakan faktor signifikan yang paling menonjol.

- k. Wang dan Ha (2008:6) fokus revidu temuan penelitian, temuan: Efek program pelatihan *self-directed* pada perilaku bekerja sama guru, menunjukkan pengaruh melatih kerjasama guru memberikan lebih substantif pada intervensi pengawasan dan umpan balik siswa lebih sering diberikan guru daripada kerja sama guru untuk melatih.
- l. Wang dan Ha (2008:7) fokus revidu temuan tentang norma sekolah, temuan: Lima norma sekolah diidentifikasi memiliki

dampak positif pada proses perubahan guru: filosofi sekolah, pembelajaran guru; daya dan tanggung jawab guru; sekolah terus-menerus perbaikan, kecenderungan 'merasa bahwa kita dapat melakukan apa-apa'. Atau budaya sekolah berpengaruh pada proses perubahan guru. Sekolah sebagai tempat penting bagi siswa untuk sosialisasi diri mereka, di sekolah terjadi dialog profesional dan kolaborasi antara guru dan siswa, sekolah yang efektif bukan karena individu tetapi kolektif.

- m. Wang dan Ha (2008:6) fokus revidi temuan tentang pengaruh budaya, temuan: Menunjukkan pengaruh budaya yang berbeda dengan interpretasi dan pemahaman guru untuk memahami pengajaran games. Pendidik/guru memainkan peran penting dalam pengembangan profesional guru *pre-service*. Faktor-faktor yang mempengaruhi guru *pre-service* (pra-layanan) pengembangan guru, budaya, bantuan klinis guru dan strategi yang berhubungan dengan pengembangan guru *pre-service*. Faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan guru *in-service*: alur pertama dipengaruhi faktor pribadi guru termasuk persepsi, keyakinan dan disposisi psikologis. Alur kedua pada faktor-faktor kontekstual, termasuk budaya, dukungan dari kepala sekolah, kolektif (kebersamaan), siswa, kondisi tempat kerja, dan penerapan teknologi. Temuan pada sepuluh studi melaporkan pengaruh faktor pribadi guru, keyakinan dan visi guru yang mempengaruhi perkembangan guru *in-service*.
- n. Wang dan Ha (2008:6-7) fokus revidi temuan tentang peran identitas dan refleksi memiliki hubungan yang positif pada pengembangan guru dan efek pengembangan profesional guru, temuan: Peran identitas dan refleksi guru memiliki hubungan yang positif pada pengembangan guru. Pengalaman mengajar dan dimensi emosi guru berdampak terhadap pengembangan profesional. Program pengembangan guru berdampak positif pada keyakinan, sikap untuk mengajar dan terhadap perubahan kurikulum; lokakarya difokuskan pada metodologi pengajaran berpikir kritis dan program pelatihan dengan tindak lanjut konsultasi

mempengaruhi praktek guru di kelas; memungkinkan guru memodifikasi pembelajaran untuk mempromosikan berpikir kritis di kelas; membantu guru untuk menawarkan kelas lebih efektif; teknologi yang fokus pada program pengembangan profesional membantu para guru dalam meningkatkan kompetensi teknologi mereka. Status rendah menjadi penghalang dalam pengembangan guru dan kebijakan merupakan penghalang perubahan guru jika tidak memberikan kesempatan belajar terus menerus.

- o. Wang dan Ha (2008:7) fokus revidi temuan tentang masalah kontekstual yang harus dipertimbangkan untuk pengembangan guru, temuan: Dukungan kepala sekolah, kolega, dan siswa merupakan faktor-faktor untuk meningkatkan pengembangan kemampuan guru.
- p. Safardi (2009:125,129-130) fokus penelitian meningkatkan kemampuan guru pendidikan kewarganegaraan dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran melalui *focus group discussion* pada SMA Muhammadiyah Pekanbaru, temuan: Supervisi akademik program pembinaan penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran melalui *Focus Group Discussion* berdampak positif meningkatkan kemampuan guru menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran. Pelaksanaan *Focus Group Discussion* dapat memotivasi guru mempelajari dan meningkatkan kemampuan menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran.
- q. Sumila (2010:ix) fokus penelitian pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi dan kinerja guru di MAN Arah Kecamatan Merapi Kabupaten Lahat, temuan: Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja, kenyamanan bekerja, dan keaktifan menjalankan tugas.
- r. Betri Juhandri (2011:xvii,118) fokus penelitian faktor-faktor kinerja pimpinan pembelajaran di MAN Gumawang Kecamatan Belitang Kabupaten OKU Timur, temuan: Kinerja kepala madrasah meningkatkan mutu pendidikan, tergantung pada kualitas guru, disiplin, tindakan/hukuman yang tegas



bagi guru, siswa, pegawai, pengembangan kurikulum, kegiatan ekstrakurikuler, manajemen terbuka, kerja sama, pemanfaatan keunggulan lingkungan, penampilan fisik dan fasilitas merupakan faktor-faktor yang sangat penting. Hambatan peningkatan kinerja kepala madrasah, adalah bawahan kurang produktif, kurang tenaga kependidikan, sarana belajar terbatas. Secara individu faktor penghambat kinerja, adalah motivasi, keterampilan, kemampuan menggerakkan, mengorganisasi, dan sumber daya. Sementara partisipasi masyarakat melalui komite madrasah sebagai faktor pendukung. Rekomendasi: perlu pembenahan menyeluruh supaya *out put* berkpribadian muslim, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, meningkatkan intensitas monitoring dan evaluasi, penetapan atau penunjukan kepala madrasah melalui uji kompetensi yang selektif, uji psikologis, uji keterampilan dan uji kemampuan sebagai leader dan manajer, kepala madrasah menjadi stimulan, menumbuhkan budaya organisasi harmonis dan dinamis.

- s. Asril (2011:x) fokus penelitian analisis pelaksanaan keterampilan mengajar 50 guru MAN Model Lubuk Linggau, temuan: 40% guru jarang serta sama sekali tidak pernah menerapkan keterampilan membuka pelajaran, seperti didahului dengan *pre test*, membuat kaitan materi pembelajaran, menimbulkan kehangatan, mengemukakan tujuan pembelajaran dan batas tugas belajar; 60% guru membuka pelajaran dengan langsung mempelajari materi baru; 30% guru memberi penguatan dengan kata-kata, kalimat dan non verbal, 70% guru memberikan penguatan berupa mimik, gerakan badan dan hadiah. Variasi mengajar: 40% guru melakukan variasi pembelajaran, 60% guru tidak pernah melakukan variasi: suara, gerakan, mimik, dan penggantian posisi saat mengajar. Pelaksanaan keterampilan menutup pelajaran: 40% jarang menerapkan *post test*, jarang membuat kaitan materi pembelajaran, menimbulkan kehangatan, mengemukakan tujuan pembelajaran dan batas-batas tugas belajar; 60% guru menutup proses pembelajaran.

- t. Bihi (2011:13,118) fokus penelitian kompetensi pedagogik 15 guru dalam penerapan multi metode pembelajaran dan pengaruh terhadap prestasi 50 siswa di MAN Muara Enim, temuan: 87% siswa tuntas belajar berdasarkan KKM madrasah. Rekomendasi penelitian: mengikutsertakan guru dalam *workshop* metode pembelajaran.
- u. Bersita Ginting (2011:61) fokus penelitian hubungan budaya dan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru SMAN kota Binjai, temuan: (1) terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, dan secara bersama-sama budaya dan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru; (2) budaya sekolah hampir lebih besar kontribusinya daripada kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.
- v. Ilmi (2011:xii) fokus penelitian implementasi pendekatan humanistik religius dalam pembelajaran di MIN kota Solok, temuan: Faktor pendukung implementasi pendekatan humanistik religius dalam pembelajaran, adanya hubungan yang baik antara kepala madrasah, guru, orang tua, pengawas, dan komite madrasah.
- w. Narmina (2012:xii) fokus penelitian kinerja guru dalam proses pembelajaran di MAN Gumawang Kecamatan Belitang Kabupaten OKU Timur, temuan: Kinerja guru baik diindikasikan: mampu merencanakan pembelajaran, membuat satuan pembelajaran, mampu melaksanakan pembelajaran: ada kegiatan awal, inti, dan akhir pembelajaran, penugasan belajar, memiliki strategi pembelajaran, melaksanakan tugas sesuai dengan aturan, disiplin, mengelola kelas, mengevaluasi pembelajaran, menggunakan waktu, menggunakan PAN dan PAP dalam penilaian hasil belajar. Latar belakang guru, pengalaman mengajar, keadaan kesehatan, kesejahteraan ekonomi, sarana pendidikan, kedisiplinan kerja, pengawasan disimpulkan sebagai faktor-faktor peningkatan kinerja guru.
- x. Thapa (2013:1-3) fokus penelitian iklim sekolah, temuan: Perubahan iklim sekolah harus dengan strategi. Strategi iklim sekolah sebagai upaya perbaikan: melibatkan semua peserta

pemangku kepentingan aktif dan sebagai agen perubahan; fokus pada program jangka panjang, dampak, infrastruktur dan dukungan; buat jaringan sekolah untuk berbagi praktik terbaik dan mendiskusikan tantangan; melibatkan para siswa semua tahapan proses untuk membangun kapasitas dan mempertahankan upaya reformasi; membuat dan berbagi alat dan informasi dengan guru, administrator, staf dan orang tua; membentuk iklim sekolah sebagai agenda kebijakan untuk mendukung praktek kualitas yang dibangun berdasarkan penelitian; mendukung siswa, personil sekolah, orang tua/wali dan masyarakat anggota belajar bekerjasama untuk mempromosikan prososial pendidikan dan dilakukan dengan baik akan menghasilkan bahkan lebih aman, lebih mendukung, menarik, menantang dan membantu sekolah harmonis.





## Bab 7

# Kerangka Berpikir

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, antara lain: pimpinan (dalam hal ini pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah), iklim kerja (dalam hal ini iklim sekolah), dan motivasi (motivasi kerja). Berdasarkan kajian teori yang telah diuraikan sebelumnya dan tujuan yang akan dicapai, maka kerangka berpikir penelitian, adalah berikut:

### **1. Pengaruh Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru**

#### **a. Pengaruh Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru.**

Institusi pendidikan sebagai organisasi tidak terlepas dari aspek manajemen sebagai aktivitas yang memadukan sumber-sumber daya pendidikan agar terpusat mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan untuk memenuhi kebutuhan siswa, sesuai yang dinyatakan Frymier 'institusi pendidikan merupakan instrumen sosial, berfungsi sebagai transmisi pengetahuan dan basis untuk memenuhi kebutuhan dasar setiap siswa (Saylor, 1972:65). Manajemen sebagai aktivitas agar konsisten dengan administrasi dan administrator sebagai penggerak, pelaksana dan supervisi dengan supervisor sebagai pelaksananya, dimana semua aktivitas untuk ini merupakan peran utama kepala sekolah (Brady dan Kennedy, 2007:280).

Kepala sekolah berperan sebagai administrator dalam mengemban misi atasan atau institusi di atasnya, sebagai manajer dalam memadukan sumber-sumber daya pendidikan, dan sebagai supervisor dalam membina guru pada proses pembelajaran untuk

menjaga dan memelihara guru agar tetap baik dan tidak menyimpang dari aturan sekolah, sesuai Glickman (1995:6) supervisi, adalah pengetahuan, keterampilan interpersonal dan teknis yang diaplikasikan sebagai bantuan langsung kepada guru untuk mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan sebagian besar telah dilaksanakan sebelum proses berlangsung, mengontrol dan melaporkan yang dilakukan selama dan sesudah proses pendidikan berlangsung, sesuai Swearingen (1961) bahwa fungsi supervisi menstimulasi, mendorong, dan mengkoordinasi semua usaha sekolah (Subagio Atmodiwirio, 2000:202-203).

Sebagai supervisor membina guru dalam membimbing siswa belajar, menyiapkan fasilitas belajar siswa dan berkecimpung dalam pengembangan siswa. Pengembangan siswa salah satu kegiatan organisasi pendidikan, yaitu aspek prosesing obyek dan supervisi ada pada prosesing manajemen. Di sekolah pekerjaan manajer dan supervisor dirangkap oleh kepala sekolah sebagai administrator.

Setelah manajemen membuahakan kegiatan-kegiatan dalam lembaga pendidikan dengan program, anggaran, kriteria pelaksanaan dan keberhasilan, petunjuk kepada pelaksana, maka proses pendidikan dilaksanakan. Supervisor membimbing pelaksana, sementara manajer menerima laporan baik dari supervisor maupun dari pelaksana pendidikan tentang hal-hal yang prinsip.

Manajer juga melakukan pengawasan/kontrol langsung terhadap proses pendidikan yang sedang berjalan. Hasil pengawasan dan laporan diolah oleh manajer sebagai umpan balik untuk memberikan revisi seperlunya kepada proses pendidikan tersebut, Oliva (1976:19-20) menyatakan peranan supervisi bagi kepala sekolah, adalah koordinator, konsultan, pemimpin kelompok, dan evaluator.

Manajemen dan supervisi merupakan kegiatan yang saling menunjang dan sebagian besar berlangsung dalam waktu yang bersamaan. Manajemen terjadi di kantor tetapi supervisi terjadi di lapangan, di tempat proses pendidikan berlangsung. Manajemen

memproses umpan balik untuk mendapatkan dan menetapkan kebijakan sebagai hasil supervisi.

Supervisi bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh proses administrasi pendidikan untuk mengembangkan kurikulum yang sedang dilaksanakan, meningkatkan proses pembelajaran, dan mengembangkan seluruh staf di sekolah, sesuai Glickman dan Gordon (1955:6) supervisi, adalah bantuan langsung kepada guru, pengembangan kurikulum, pengembangan staf, dan untuk meningkatkan pembelajaran.

Supervisi subsistem dari sistem administrasi sekolah dan sebagai sistem pengawasan internal dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengembangkan efektifitas kinerja yang berhubungan dengan perbaikan dan pengembangan kinerja profesional menangani siswa, yang diharapkan dapat meningkatkan efektifitas proses pembelajaran, Glatthorn (1984:4-5) menyatakan fokus supervisi, adalah perilaku guru, kelas, pertumbuhan dan perilaku profesional.

Kepala sekolah sebagai supervisor terprogram dan terencana menstimulasi, mengkoordinasi dan membimbing pertumbuhan guru baik secara individual maupun secara kolektif agar efektif mewujudkan fungsi pembelajaran sehingga guru lebih mampu dan cakap menstimulasi dan membimbing tiap siswa secara kontinyu. Memberi bantuan langsung kepada guru untuk pengembangan kurikulum, meningkatkan pembelajaran, memelihara atau merubah hal-hal yang mempengaruhi proses pembelajaran, meningkatkan pengalaman belajar siswa, membina dan membantu guru agar optimal menggunakan pengetahuan dan keterampilannya untuk menolong siswanya agar dapat belajar lebih baik, lebih cepat, dengan senang hati, lebih mudah dan efisien.

Kepala sekolah menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan guru, mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pembelajaran, memperbaiki situasi pembelajaran agar lebih baik, mempelajari dan memperbaiki bersama guru tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan siswa dalam rangka peningkatan mutu sekolah. Sebaliknya apabila

ada masalah dalam pelaksanaan proses pembelajaran dapat memberi arah dan memimpin guru untuk perbaikan.

### **b. Pengaruh Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru**

Iklim sebagai persepsi, dimaknakan dengan rasa atau suasana yang dialami seseorang pada waktu bekerja dalam suatu organisasi, institusi atau tim dan digambarkan dalam dukungan atau hambatan bagi orang-orang yang bekerja. Dalam organisasi, iklim merupakan suasana yang terjadi oleh pola hubungan antar pribadi bersumber dari kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dalam melaksanakan tugasnya, sesuai Abizar (1988:211) bahwa iklim organisasi (sekolah), adalah suasana sekolah yang tercipta oleh pola hubungan antar pribadi di dalam sekolah dan penerapan kepemimpinan sekolah dalam melaksanakan tugasnya.

Sekolah sebagai suatu organisasi memiliki karakteristik iklim yang berbeda dengan iklim organisasi lain, dikenal dengan iklim sekolah. Iklim sekolah merupakan situasi atau suasana internal sekolah yang bersumber dari kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya, menjadi pola hubungan, seperti hubungan kepala sekolah dengan guru, hubungan kepala sekolah dengan pegawai, hubungan kepala sekolah dengan siswa, hubungan guru dengan guru, hubunngan guru dengan pegawai, hubungan guru dengan siswa, hubungan pegawai dengan pegawai, hubungan pegawai dengan siswa, hubungan siswa dengan siswa secara timbal balik yang mempengaruhi sikap, tingkah laku dan terbentuk persepsi tentang suasana dan keadaan sekolah. Sejalan dengan Cowell dan Gardner (1995:3-4) 'iklim sekolah terbentuk sebagai implementasi koordinasi, interaksi berbagai komponen dalam sekolah, baik manusia maupun bukan manusia seperti uraian kerja di sekolah, hubungan kepala sekolah dengan guru, hubungan sesama guru, hubungan guru dengan siswa, dan hubungan siswa dengan siswa.

Iklim sekolah kondusif, apabila ada suasana dan keadaan tenang, tidak mencekam bagi pengembangan pembelajaran, setiap personal (guru, kepala sekolah, siswa dan pegawai tata usaha) terlibat dalam kegiatan pembelajaran hatinya tenteram, pasrah,



saling berhubungan satu sama lain dalam suasana kekeluargaan, bebas tanpa rasa takut, puas, terpenuhi kebutuhan pribadi, guru dan siswa disiplin, diketahui keadaan masing-masing siswa, hubungan antar siswa akrab dan merasa satu keluarga sekolah yang sama dan semua mengharapkan tercapainya peningkatan prestasi belajar siswa.

Iklim sekolah kondusif tumbuh kerjasama, kebersamaan, rasa memiliki dari semua anggota di sekolah, guru terlibat dalam menentukan kebijakan, guru menjalankan tugas secara sadar dan penuh tanggung jawab, antusias untuk keberhasilan sekolah, aktif bekerja, korektif, kinerja baik, dan pembelajaran di kelas efektif. Brophy menyatakan 'iklim sekolah yang baik dan sehat akan memberikan suasana dan peluang kepada guru mendidik, membelajarkan siswa, dan akan terwujud proses pembelajaran yang efektif dalam mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan (Sahertian, 1990:48).

Aspek-aspek iklim sekolah selalu berkaitan dengan unit, karakteristik, ciri sekolah, uraian kerja, kegiatan rutin, sikap dan tingkah laku setiap individu dalam sekolah, partisipasi aktif terhadap semua pelaksanaan program sekolah, orientasi dan kontrol siswa secara manusiawi dan penekanan pencapaian tujuan akademik yang tinggi.

Iklim sekolah sangat penting karena suasana sekolah berdampak terhadap pengembangan sekolah hingga ke dalam kelas dan apabila terjadi konflik dapat mengganggu suasana belajar di dalam kelas, menghambat usaha pencapaian tujuan pendidikan di sekolah, tidak terpelihara hubungan guru-siswa, dan berdampak pada lingkungan psikologis umum yang mewarnai interaksi di sekolah dan di dalam kelas.

Iklim sekolah berdampak pada kehidupan sosial dan suasana psikologis siswa, efektifitas sekolah, kinerja guru dan perestasi belajar siswa. Kelas yang kondusif, kelas yang sopan, adalah kelas yang lebih baik, terikat waktu secara akademis, memiliki korelasi yang baik dengan indikator efektivitas sekolah, ada keceriaan siswa-guru dalam batasan tertentu dan tidak mengganggu guru-siswa karena keceriaan tersebut, siswa

memandang sekolah sebagai tempat yang menarik, mereka betah di sekolah, sekolah/kelas tinggi tingkat keramahannya sehingga selalu memiliki nilai yang lebih tinggi.

Diduga pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah dan iklim sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.

## **2. Pengaruh Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja**

### **a. Pengaruh Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja**

Walaupun kepala sekolah berada dalam sistem birokrasi, tetapi melekat pada kepala sekolah sebagai pelaku yang memiliki semangat yang kuat, suka mengambil resiko, memotivasi rekan kerjanya, bekerja sama, berkomunikasi, antusias, membagi energi kepada orang di sekitarnya dan harus menyukai perkembangan teknologi, sesuai Deal dan Kenedy (1983:11-13) kepala sekolah perlu memberikan dukungan dan motivasi terhadap guru, dan Glickman (1995:36) menyatakan 'sekolah akan efektif apabila kepemimpinan kepala sekolah kuat, iklim sekolah baik, suasana tertib tetapi tidak kaku, kemonikasi kepada siswa sebagai prioritas belajar, seluruh energi dan sumber daya sekolah dipertahankan untuk belajar, bermakna monitoring terhadap guru, dan siswa berprestasi.

Kepala sekolah sebagai supervisor membimbing guru, sebagai manajer menerima laporan dari guru dan staf, melakukan pengawasan dan kontrol langsung secara manusiawi terhadap proses pendidikan yang sedang berjalan. Hasil pengawasan dan laporan diolah kepala sekolah sebagai manajer untuk umpan balik dan revisi proses pendidikan. Proses yang diolah dan dirancang kepala sekolah untuk membantu staf dan guru agar lebih mampu menggunakan pengetahuan dan keterampilan melayani orang untuk membuat sekolah menjadi komunitas belajar yang lebih efektif.

Kepala sekolah sebagai supervisor membutuhkan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis untuk diterapkan melalui tugas-tugas pembinaan bantuan

langsung kepada guru, pengembangan kurikulum, pengembangan staf, pengembangan kelompok, tindakan penelitian dan sebagai perekat usaha merubah atau memelihara operasional sekolah secara langsung mempengaruhi dan untuk meningkatkan proses pembelajaran mencapai tujuan pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah harus berusaha secara terprogram, sistematis dan berkesinambungan mendorong langsung pertumbuhan aktif guru agar semakin lebih efektif memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Secara spesifik, proses pembimbingan kepada guru dan personalia langsung menangani masalah belajar siswa, memperbaiki situasi pembelajaran untuk mencapai tujuan sekolah.

Kepala sekolah membina guru dalam membimbing siswa belajar dan menyiapkan fasilitas belajar, membangun pandangan guru dan personalia terhadap sekolah untuk memperbaiki cara siswa belajar. Semua tindak laku kepala sekolah untuk membantu guru meningkatkan harapan belajar siswa, memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar-mengajar di kelas.

Pembinaan proses pembelajaran yang dilakukan melalui pemantauan, pembinaan, evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut secara terprogram oleh kepala sekolah bersama supervisor guna peningkatan mutu secara berkelanjutan dan penetapan peringkat akreditasi sekolah.

Kepala sekolah dalam menjalankan tugas berfungsi mengkoordinasi, menstimulasi, mendorong, memperbaiki kualitas pembelajaran seperti semua usaha, kelengkapan kepemimpinan, pengalaman, kreativitas, fasilitas, penilaian, analisis situasi pembelajaran, pengetahuan, keterampilan, integrasi tujuan pendidikan, peningkatan kemampuan staf dan pembinaan guru untuk di kelas, alokasi waktu, rata-rata keterikatan waktu, manajemen waktu, relevansi materi pelajaran dengan tujuan sekolah, materi pembelajaran, manajemen kelas, disiplin, kesopanan, ruang kelas, suasana kelas, tugas belajar dan pelaksanaan tugas belajar oleh siswa di kelas. Hal-hal tersebut, melekat pada jabatan, tugas dan peranan kepala sekolah sebagai

koordinator, konsultan, pemimpin kelompok dan evaluator pembelajaran.

Aspek lain tugas kepala sekolah pembinaan perilaku dan pertumbuhan profesional guru, pembinaan dan pengembangan kurikulum; proses pembelajaran sejak perencanaan, pelaksanaan, penilaian hasil belajar, di samping perbaikan pembelajaran; pengembangan staf; pemeliharaan, perawatan moral dan semangat kerja.

Proses ini secara profesional dan administratif dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan guru dalam melaksanakan tugas pokok mengelola proses pembelajaran dengan segala aspek pendukungnya berjalan dengan baik dan tujuan proses pembelajaran tercapai secara optimal. Faktor penting dan menentukan pembelajaran berkualitas, adalah 'guru dan kepala sekolah yang profesional, bahkan setelah guru, kepala sekolah sebagai tolok ukur menentukan, mengimplementasikan, memelihara, mempertahankan, meningkatkan dan memastikan siswa dapat mencapai prestasi belajar yang tinggi (Nurhizrah Gistituati, 2012:228-229).

Hal-hal di atas dapat dilakukan dengan pengembangan kerja sama profesional, pengembangan arahan pribadi, monitoring administratif, ilmiah, klinis, artistik, langsung, tidak langsung dan kolaboratif secara individual maupun dan kelompok yang bersumber dari rekan profesional, supervisor, rekan kerja, kepala sekolah, administrator, analisis rekaman, jurnal reflektif dan umpan balik dari siswa. Umpan balik dari siswa berhubungan dengan cara mengajar yang baik, efektifitas guru memilih keahlian, atribut yang diinginkan siswa dan lingkungan belajar.

Harus disadari kepala sekolah bahwa prinsip pelaksanaan supervisi memenuhi pertumbuhan, kebutuhan, dan tipe pembelajaran guru, yang dilakukan secara ilmiah, demokratis, kerja sama, konstruktif, dan kreatif sehingga hubungan, situasi, interaksi guru aman dan nyaman.

Pelaksanaan pembinaan oleh kepala sekolah hendaknya berdasarkan data objektif yang diambil dari fakta proses pembelajaran, memberi bantuan kepada guru secara manusiawi,

akrab, kekeluargaan, guru merasa aman mengembangkan tugasnya, menjunjung harga diri dan martabatnya dan hubungan rasa kesejawatan. Glatthorn (1984:3) menyatakan 'pelaksanaan supervisi di sekolah hendaknya konstruktif dan kreatif agar relasi, situasi, dan interaksi guru merasa aman, nyaman, diterima sebagai subjek individu yang dapat berkembang sendiri, dan didasarkan data yang objektif.

Fungsi utama supervisi oleh kepala sekolah perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran, membina program pengajaran dengan sebaik-baiknya, mengkoordinasi, menstimulasi dan mendorong pertumbuhan profesi guru, sebab peranan kepala sekolah sebagai koordinator, konsultan, pemimpin kelompok dan evaluator yang membina program pembelajaran, penilaian dan perbaikan, merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran siswa (Burton dan Bruckner, 1955:3).

Peranan koordinator, mengkoordinasi program belajar-mengajar, mengkoordinasikan tugas mengajar satu mata pelajaran yang dibina oleh beberapa guru dan tugas staf. Peranan konsultan memberi bantuan konsultasi masalah yang dialami guru secara individual maupun kelompok. Peranan pemimpin kelompok memilih guru dalam mengembangkan potensi kelompok, seperti mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan profesional guru secara bersama, mengembangkan keterampilan dan cara-cara kerja dengan kelompok. Peranan evaluator, membantu guru dalam menilai proses, hasil belajar dan kurikulum yang sedang berjalan.

Dengan peranan tersebut, harus diubah oleh kepala sekolah yang cenderung menggunakan pola konvensional, mencari-cari kesalahan, kebiasaan memberi pengarahan diganti dengan peranan membantu, memberi support dan mengikutsertakan sehingga guru memiliki otonomi dalam mengembangkan diri atas kesadaran sendiri.

Ranah pembinaan oleh kepala sekolah mencakup sekolah, guru, staf, kelas, peningkatan pembelajaran, pengembangan kurikulum dan siswa. Ranah pembinan sekolah berkaitan dengan

pemeliharaan, perawatan gedung sekolah, prasarana dan sarana pembelajaran dan lingkungan sekolah.

### **b. Pengaruh Iklim Sekolah Terhadap Motivasi Kerja**

Proses iklim sekolah yang kondusif terbentuk karena adanya hubungan yang serasi dalam mencapai tujuan sekolah, merangsang semangat kerja setiap anggota sistem sekolah yang memperlihatkan antusias dan semangat dalam pelaksanaan tugas-tugas di sekolah, memperlihatkan hubungan baik yang memungkinkan tercipta kerja sama, suasana kerjasama kurang menggembirakan disebabkan keterbatasan-keterbatasan dapat dicegah melalui koordinasi.

Koordinasi dan kerja sama terwujud apabila ada kesepakatan, komitmen kepala sekolah, guru dan staf untuk fokus mencapai tujuan pendidikan, Briggs dan Justman menyatakan 'aktivitas pembinaan harus direncanakan untuk membantu guru dan pegawai sekolah dalam melakukan pekerjaan agar efektif mencapai tujuan pendidikan (Daryanto, 1998:203).

Hanya dengan iklim sekolah yang kondusif siswa dapat menikmati pembelajaran, seluruh kegiatan sekolah fokus pada akademik yang bermutu, ada keinginan sukses dari semua anggota sistem sekolah, lingkungan tertib, siswa merasa aman baik secara fisik maupun psikologis, guru dan siswa duduk dengan tenang selama proses pembelajaran berlangsung, seperti yang dinyatakan Coleman, Jencks, dan Silberman 'sekolah akan efektif apabila iklim sekolah baik (Glickman, 1995:36).

Iklim sekolah kondusif memperlihatkan sistem pengawasan yang dibangun atas dasar keterikatan dan cakupan siswa, kesuksesan satu-satunya yang diharapkan, melalui pemodelan, contoh atau teladan, umpan balik, membangun konsensus, membangun kepercayaan yang di pegang teguh oleh setiap anggota sekolah, dan harapan tentang sekolah yang bermutu menjadi kenyataan.

Dimensi iklim sekolah yang kondusif selalu berkaitan dengan hubungan, pertumbuhan pribadi, perkembangan pribadi, perubahan, perbaikan sistem dan lingkungan fisik. Hubungan

tolok ukurnya keterlibatan kepala sekolah, guru, staf dan siswa seperti dukungan, saling membantu, ekspresi kemampuan secara bebas dan terbuka. Dimensi ini terlihat dukungan, afiliasi, komitmen, keintiman, keterbukaan, kedekatan, dan keterlibatan.

Pertumbuhan dan perkembangan pribadi orientasi semua individu personil pada tujuan sekolah dan motivasi individu untuk tumbuh dan berkembang dalam sekolah. Dimensi ini terlihat pada minat profesional, menghambat atau menghalang-halangi, percaya, standar prestasi, dan berorientasi pada tugas.

Perubahan dan perbaikan sistem berkaitan dengan dukungan, harapan, kontrol, perbaikan dan respon terhadap perubahan, seperti kebebasan, kejelasan, dan pengawasan. Dimensi lingkungan fisik, berkaitan dengan pelaksanaan tugas dukungan fasilitas, sarana dan prasarana, terutama kelengkapan, kenyamanan dan keamanan kerja (Nurhizrah Gistituati, 2012:123-124).

Kepala sekolah harus menyadari bahwa faktor iklim kerja dan motivator merupakan kebutuhan yang paling signifikan mempengaruhi produktivitas kerja, di samping hubungan antar pribadi yang terbina dalam pekerjaan, bayaran dan kondisi kerja. Bila semua personil sekolah merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, maka mereka risau akan lingkungan tempat mereka bekerja.

Sebaliknya, bila merasa senang akan pekerjaan mereka, maka hal ini berhubungan dengan pekerjaan mereka sendiri. Faktor iklim kerja ini melukiskan lingkungan manusia dalam melaksanakan fungsi utamanya untuk mencegah timbulnya ketidakpuasan dalam pekerjaan. Motivator cenderung efektif memotivasi orang untuk berprestasi tinggi.

*Iklim sekolah.* Sekolah tempat siswa menghabiskan sebagian besar usia, waktu, masa pertumbuhan dan perkembangannya. Tempat mereka bersosialisasi dengan teman sebaya, berinteraksi dengan guru dan staf sekolah.

Mereka bekerja dan berkolaborasi bersama dengan tema-tema kurikulum yang disampaikan guru yang menarik minat dan perhatian mereka, sehingga siswa fokus dan serius belajar, tetapi mungkin juga tema-tema tersebut kurang menarik bahkan

mungkin tidak menarik sama sekali bagi siswa untuk dipelajari tetapi 'dipaksakan' oleh guru dengan semangat dan memberi semangat siswa untuk diikuti hingga bel berbunyi sebagai tanda pergantian waktu, pergantian materi pelajaran atau pergantian mata pelajaran.

Squires, Huitt, Segars (1984:87-88) menyatakan 'iklim sekolah yang efektif, adalah aman, siswa bisa menikmati pembelajaran, penekanan akademis, ada keinginan untuk sukses, lingkungan tertib, guru dan siswa duduk tenang selama proses pembelajaran berlangsung, sistem pengawasan dibangun atas dasar keterikatan dan cakupan siswa, melalui pemodelan, umpan balik, membangun konsensus, kepercayaan, dan kesuksesan yang diharapkan.

Di dalam kelas ada siswa yang serius memikirkan materi yang disampaikan guru, ada juga siswa yang kurang serius dalam mengikuti proses pembelajaran, ada terkadang gelak tawa siswa walau dalam batas waktu tertentu saat proses pembelajaran berlangsung. Terjadi di sekolah, di kelas, di laboratorium dan di perpustakaan dialog profesional antara siswa dan guru yang memicu dan membangkitkan jiwa siswa untuk belajar.

Guru sudah putus hubungannya dengan dunia di luar ketika ia berada di dalam kelas atau ruang mengajarnya, bahkan antara guru yang satu dengan guru yang lainnya tidak pernah saling tahu tentang apa yang disampaikan, tetapi kurikulum yang sebenarnya, adalah apa yang disampaikan guru sejak ia membuka pintu kelas, duduk di kursi, berdiri menulis butir-butir materi pelajaran, berdiri menjelaskan materi, terkadang berjalan menuju tempat duduk siswa ke bagian belakang sambil menjelaskan materi, hingga waktu berakhir. Proses ini berlangsung tiap hari di sekolah dengan gaya mengajar masing-masing untuk dan agar siswa mencapai prestasi akademik yang tinggi.

Banyak faktor yang harus diperhatikan untuk kehidupan dan iklim sekolah mulai dari letak dan jarak sekolah, kemudahan mencapai sekolah, tata ruang sekolah dan kelas, cara duduk, penataan siswa duduk, ukuran kursi dan meja belajar, asesoris ruang sekolah dan kelas, peraturan sekolah, kegiatan intra dan



ekstra kurikuler sekolah, waktu, kebersihan, tulisan, bacaan dan muatannya, teknologi komunikasi dan informasi, perilaku manusia, perkataan, cara berbicara, cara berpakaian, bau-bauan, asap, cahaya, sirkulasi udara, cuaca, air, suara, warna, raut muka, cara berdandan, cara berjalan, tegur sapa, cara pandang, cara bergaul, pergaulan, keyakinan, sikap dan kebiasaan akademik semuanya memberi kontribusi terhadap suasana, situasi, denyut, kehidupan dan iklim sekolah.

Bahkan dapat menjadi budaya sekolah apabila menjadi norma, kesepakatan, dan keyakinan bersama untuk mencapainya. Nilai-nilai tersebut sebagian besar bersumber dari guru, yang dapat memicu kedisiplinan, semangat, komitmen, sikap, pandangan guru terhadap sekolah, siswa, kelas, profesi, dan tugas sebagai pendidik profesional.

Indikator iklim sekolah yang baik, ada hubungan baik dan timbal balik antara kepala sekolah, guru, staf, siswa, masyarakat dan lembaga yang terkait dengan sekolah, guru membantu siswa dalam menyelesaikan kesulitan belajar yang dihadapinya.

Iklim sekolah tidak kondusif akan menimbulkan sikap apatis, guru kurang respek dan kurang bergairah dalam melaksanakan tugas, bahkan dapat menimbulkan sikap melawan terhadap kepala sekolah, guru menganggap tugas sekolah membosankan, bekerja hanya melaksanakan kewajiban dan pada akhirnya kinerja guru rendah.

### **c. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Manusia secara psikologis memiliki kemauan atau dorongan melakukan sesuatu. Dalam perspektif psikologis kemauan atau dorongan adalah motivasi, Hoy dan Miskel (1978:96) menyatakan 'motivasi sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, ketegangan atau mekanisme psikologis yang memulai dan mempertahankan kegiatan mencapai tujuan.

Bahkan motivasi dianggap dorongan yang timbul dari diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, keinginan untuk bertindak, atau faktor seseorang bekerja, inisiatif, terarah, intensif, gigih berusaha memuaskan

keinginan, tujuan yang merangsang individu bertindak, Koontz (1980:314) mengemukakan 'motivasi merupakan faktor internal yang mendominasi seseorang melakukan pekerjaan. Bahkan Seels dan Richey (1994:142) menyatakan 'makin tinggi motivasi makin tinggi pula melakukan dan menyelesaikan pekerjaan.

Motif sumber penggerak dan pendorong manusia berbuat, motivasi aktualisasi sumber penggerak dan pendorong berbuat, kemauan bukti adanya motivasi untuk melakukan sesuatu. Kebutuhan dan rangsangan selalu menyertai motivasi, sumber, penggerak perilaku dan kekuatan aktif.

Motivasi lemah apabila terpenuhi atau tidak terpenuhi suatu kebutuhan. Indikasi motivasi kuat ada antusiasisme, inisiatif, usaha untuk meneruskan, komitmen, kepuasan dan butuh penghargaan, sesuai Heckhausen 'motif sumber penggerak dan pendorong manusia berbuat, motivasi aktualisasi sumber penggerak dan pendorong tersebut (Setyobroto, 2004:85).

Motivasi kerja merupakan kombinasi kekuatan psikologis seseorang dari kumpulan kekuatan internal dan kekuatan eksternal yang menyebabkan seseorang memilih cara dan jalan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, atau penampilan proses perilaku seseorang karena rangsangan, dorongan, faktor internal, faktor eksternal, alternatif perilaku, penentuan perilaku dan perilaku mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perilaku dipengaruhi oleh penguatan dan imbalan. Penguatan berfungsi mempertahankan perilaku yang diharapkan, baik positif maupun negatif. Penguatan positif sesuatu peristiwa yang memperkuat respons untuk berperilaku jika ada, penguatan negatif peristiwa yang memperkuat sesuatu respons perilaku jika respons itu tidak ada.

Kepala sekolah yang bijaksana selalu berusaha memberikan penguatan kepada bawahan atas prestasi yang mereka capai, agar dapat dipertahankan atau ditingkatkan, Ellis (1978:20) menyatakan perilaku dipengaruhi oleh penguatan dan imbalan yang berfungsi mempertahankan perilaku yang diharapkan. Perubahan perilaku dipengaruhi pula oleh imbalan yang diterima seseorang sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya, baik imbalan

instrinsik non material berupa penghargaan atau pujian atas prestasi yang dicapai sehubungan dengan tugas yang diemban maupun imbalan ekstrinsik material, misalnya uang.

Imbalan instrinsik lebih berpengaruh memotivasi guru daripada imbalan ekstrinsik, lebih sering digunakan guru yang mengajar dan prestasi siswanya lebih tinggi dan imbalan ekstrinsik lebih sering digunakan untuk guru yang mengajar di sekolah siswanya berprestasi rendah, temuan Deci (1972) menyatakan perilaku dorongan instrinsik merupakan alasan mendapatkan stimuli kognitif, rasa telah berprestasi, merasa berkompeten dan merasa bisa menguasai lingkungan (Eric, 1981:60).

Imbalan merupakan alat yang baik untuk memotivasi guru dalam melaksanakan tugas, perlu ditumbuhkan motivasi agar bersemangat melaksanakan tugas. Fungsi kepala sekolah, memberi penguatan atas prestasi guru yang telah tercapai agar dapat dipertahankan dan ditingkatkan, imbalan patut diberikan kepala sekolah baik penghargaan atau pujian maupun imbalan material atas prestasi yang dicapai guru yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya, imbalan non material lebih berpengaruh memotivasi guru daripada imbalan material.

Ciri-ciri guru yang memiliki motivasi berprestasi, adalah menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya, sesuai Clelland (1953, 1961) 'peraih prestasi tinggi membedakan diri dengan orang lain dan berdasarkan hasrat untuk menyelesaikan pekerjaan dengan yang lebih baik (Hudson, 1982:52), tidak mudah menyerah, berusaha atas kemampuan sendiri, cermat terhadap peluang dan resiko, mementingkan karya, uang ukuran prestasi, berorientasi, berpartisipasi dan memperhatikan hasil kerja, bekerja lebih giat bila diberi umpan balik, memiliki kesan yang mendalam terhadap keberhasilan dan kegagalannya, menyukai dan optimis terhadap pekerjaannya dan bertanggung jawab, Clelland (1953) menyatakan orang yang memiliki motivasi kerja menentukan tujuan yang mengandung resiko, menambah kesempatan dan kepuasan hasil kerja (Moekijat, 1989:188).

Kepala sekolah dapat menghargai hasil karya yang dicapai guru, dengan penghargaan ini dapat meningkatkan motivasi kerja

guru, karena imbalan akan berperan terhadap penampilan kerja guru. Guru di sekolah bersikap dan bertindak bukan sekedar reaksi terhadap stimulus, akan tetapi ada alasan yang mendorong guru untuk melakukan suatu perbuatan yang dikenal motif, karena motif sebagai sumber penggerak dan pendorong berbuat, sedangkan motivasi aktualisasi sumber penggerak dan pendorongnya.

Guru melakukan sesuatu kemauan hanya apabila ia mempunyai kemauan untuk melakukannya. Adanya kemauan untuk berbuat menunjukkan guru mempunyai motivasi untuk beraktivitas. Proses motivasi kerja, dilatarbelakangi motif sebagai penggerak, pendorong yang diaktualisasikan dan kemauan beraktivitas. Pelaksanaan pekerjaan merupakan perilaku yang dipilih oleh kepala sekolah dan guru untuk mencapai tujuan yang dianggap penting, yaitu tujuan pendidikan di sekolah. Kepala sekolah dan guru mementingkan hasil pekerjaan atau kepala sekolah dan guru mementingkan motivasi kerja. Untuk hal ini kepala sekolah dapat memanfaatkan hubungan pribadi, wewenang dan kekuasaannya atas lingkungan kerja sebagai alat motivasional.

Perbedaan motif, kemauan, tabiat, watak, penampilan, kebutuhan, keinginan, cita-cita, kepentingan, kebiasaan, yang terbentuk oleh keadaan, lingkungan dan pengalaman perlu dibangun, ditumbuhkan motivasi kerja guru agar tercapai tujuan pendidikan di sekolah. Motif dan motivasi merupakan salah satu faktor determinan perilaku, motivasi menentukan perilaku terhadap pelaksanaan pekerjaan. Pelaksanaan pekerjaan guru dan kepala sekolah merupakan perilaku yang dipilih, yakni perilaku untuk mencapai tujuan pendidikan. Perilaku kepala sekolah untuk meningkatkan motivasi kerja guru ini dapat dilaksanakan dengan memanfaatkan hubungan pribadi, hubungan kerja, wewenang sebagai pimpinan pembelajaran terhadap guru dan pengokohan motivasi kerja guru sangat penting dengan memelihara kepercayaan, memenuhi imbalan dan keinginan yang dibutuhkan guru atas penilaian kerjanya.

Secara psikologis motivasi merupakan kekuatan, dorongan, kebutuhan, ketegangan atau mekanisme kekuatan internal awal untuk kegiatan pencapaian suatu tujuan yang dilakukan seseorang, bahkan apabila tujuan telah ditetapkan, motivasi sebagai dorongan dan keinginan bertindak untuk mencapainya. Motivasi sebagai penggerak dan memberikan arah perilaku seseorang untuk berbuat, sehingga motivasi menentukan tingkat kinerja dan produktivitas seseorang.

Sebagai keadaan psikologis, motivasi menggambarkan perilaku kerja seseorang, apabila seseorang gigih berarti menggambarkan motivasi yang kuat, sebaliknya bekerja kurang gigih menggambarkan motivasinya lemah. Motivasi juga merupakan faktor internal yang mendominasi seseorang melakukan pekerjaan. Pekerjaan diselesaikan dengan baik oleh orang yang memiliki motivasi yang kuat walaupun kecakapan dalam bidang pekerjaan itu sedang, sebaliknya kecakapan tinggi tetapi tidak termotivasi tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Makin tinggi motivasi seseorang makin tinggi pula ia melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya.

Wibowo (2013:109-110) menyatakan 'motivasi kerja merupakan kombinasi kekuatan psikologis seseorang sebagai hasil dari kumpulan internal yang menyebabkan seseorang memilih cara dan jalan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal yang sama Wahjosumidjo (1985:175) menyatakan 'sebagai penampilan proses perilaku seseorang yang terjadi karena ada rangsangan, ada dorongan, faktor internal, faktor eksternal, alternatif perilaku, penentuan perilaku, dan perilaku untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja tinggi atau baik bukan karena hanya faktor imbalan akan tetapi didorong juga oleh ingin berprestasi yang baik, sehingga perilaku kerja diarahkan untuk mencapai prestasi, hasil yang baik, atau perilaku yang berprestasi. McClelland, Atkinson, Clark dan Wowell (1953, 1961) mengungkapkan 'orang yang memiliki motivasi kerja berprestasi tidak bersikap untung-untungan, mengambil jalan tengah terhadap masalah, menyukai resiko, merasa upaya dan kemampuan akan mempengaruhi hasil,

menyukai prestise pribadi daripada ganjaran keberhasilan/ganjaran tidak sepenting pencapaian hasil, akan lebih menyenangkan keberhasilan yang dicapai atas usaha sendiri daripada diperoleh karena keberuntungan, lebih mementingkan karya daripada imbalan dan selalu ingin mendapatkan umpan balik hasil karya, dan uang untuk meningkatkan prestasi yang lebih baik (Hersey dan Blanchard, 1994:44-48, 52). Motivasi berprestasi merupakan keinginan seseorang bekerja dengan baik, bukan penghargaan sosial, tetapi ingin mencapai keberhasilan diri, bersumber dari dalam diri, mendorong untuk mencapai keberhasilan dalam kompetisi standar terbaik. Didorong oleh kekuatan, kecenderungan agar sukses, dan kesuksesan yang memperoleh penghargaan sebagai insentif.

Perilaku orientasi prestasi, diibaratkan 'virus mental' bila terjangkit pada seseorang mengakibatkan perilaku yang sangat energik dalam bekerja, memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas, menyukai tugas yang menantang, berorientasi ke depan, gigih bekerja, merasakan kepuasan bila berhasil, dan kekecewaan yang mendalam bila mengalami kegagalan. Kebutuhan berprestasi merupakan motif manusia yang jelas, dapat dibedakan dari kebutuhan lain, dapat diidentifikasi dan dinilai dalam setiap kelompok. Orang yang memiliki kebutuhan berprestasi akan menghindari sikap untung-untungan, mengambil solusi jalan tengah terhadap masalah yang dihadapi, tidak menghindari resiko, yakin dengan usaha dan kemampuan sendiri akan mencapai hasil, lebih menyukai prestise pribadi daripada ganjaran keberhasilan, ganjaran tidak sepenting pencapaian hasil, lebih menyenangkan keberhasilan yang dicapai atas usaha sendiri daripada diperoleh karena keberuntungan, lebih mementingkan karya daripada imbalan, selalu ingin mendapatkan umpan balik dari hasil karyanya, uang sebagai ukuran, membandingkan, dan meningkatkan prestasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, adalah prestasi, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, pengembangan, keterlibatan dan kesempatan. Faktor instrinsik

pengakuan, pengalaman, pencapaian, kemungkinan untuk tumbuh, kemungkinan untuk maju dan pekerjaan.

Faktor ekstrinsik gaji, hubungan kerja, kebijakan administrasi, fungsi kepemimpinan, kondisi kerja, iklim organisasi, lingkungan kerja, kehidupan pribadi, status dan kepastian pekerjaan. Faktor non materi kepemimpinan, budaya, kepuasan, komitmen, disiplin. Faktor materi: kompensasi dan uang.

Faktor karakteristik individu minat, sikap, kebutuhan, tujuan, dan kemampuan, umpan balik, dan variasi tugas. Faktor organisasional pembayaran, keamanan pekerjaan, rekan sekerja, pengawasan, pujian, kritik, celaan, pekerjaan, tipe balasan, otonomi, umpan balik, dan uraian tugas. Faktor internal pendidikan, pengalaman kerja, keinginan, dan harapan. Faktor eksternal situasi, lingkungan kerja, pemimpin, kepemimpinan, kebijakan organisasi, kebutuhan: prestasi, kekuasaan, apiliasi/pertemanan.

Sifat-sifat orang memiliki motivasi kerja, terkadang suka menyerang, mencari solusi sendiri, cenderung segera ingin memperoleh umpan balik atas hasil kerjanya, menentukan tujuan yang mengandung resiko untuk dapat menambah kesempatan dan kepuasan hasil kerjanya.

Diduga pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, dan iklim sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.

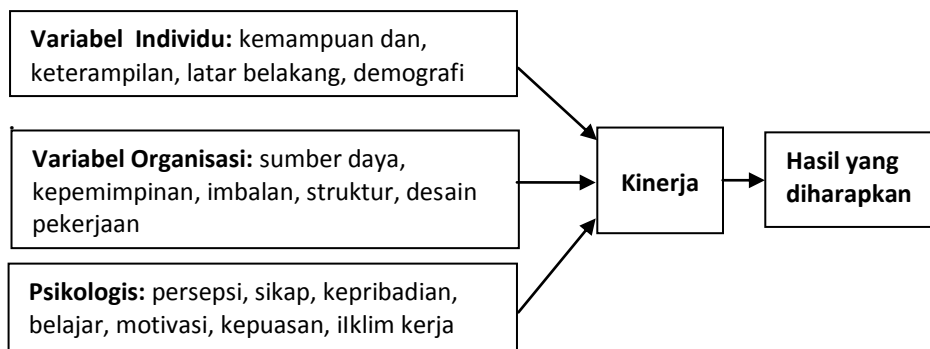
### **3. Model Pengaruh Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Kinerja, adalah hasil atau fungsi motivasi dan kemampuan (Sanusi Hamid, 2013), hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan (Bangun, 2012:231), perilaku seseorang yang menghasilkan sesuatu tertentu setelah memenuhi persyaratan (Uno dan Lamatenggo, 2012:63), prestasi kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu (Hasibuan, 2010:34), kemampuan pegawai menyelesaikan tugas dengan baik dan menghasilkan sesuatu sesuai dengan tujuan organisasi (Nawawi, 2006:2), salah satu ukuran keberhasilan pembinaan karir

pegawai dalam melaksanakan pekerjaan (Handoko, 2006:131), proses hasil pekerjaan (Wibowo, 2011:81), sejauh mana seseorang berkontribusi mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Evans, 2005:205), tingkat keberhasilan seseorang selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas yang dibandingkan dengan standar, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dan telah disepakati (Rivai dan Basri, 2005:14), perilaku dan kegiatan individual sesuai tujuan organisasi (Arnold dan Hugh, 2004:24). Kinerja dari kata *job performance actual performance* (kinerja aktual yang dicapai oleh seseorang) (Anwar, 2000:57), penilaian tingkat kerja yang dilakukan dengan jelas (Timple, 2000:71), dan dimaknai hasil kerja secara kualitas, dan kuantitas yang dicapai sesuai tanggung jawab yang diberikan atasan (Anwar, 2000:67).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu: sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); pendidikan; keterampilan; manajemen kepemimpinan; tingkat penghasilan; gaji, kesehatan; jaminan sosial; iklim kerja; sarana, prasarana; teknologi, dan kesempatan berprestasi (Supardi, 2013:19), individu, organisasi, psikologis (Gibson, 1985:51-53).

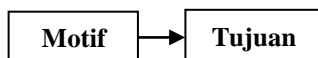
Individu: kemampuan, keterampilan mental fisik, latar belakang, demografis. Organisasi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan. Psikologis: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi, kepuasan kerja, dan iklim kerja. Ilustrasi lihat Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja (Gibson, 1985:51-52)

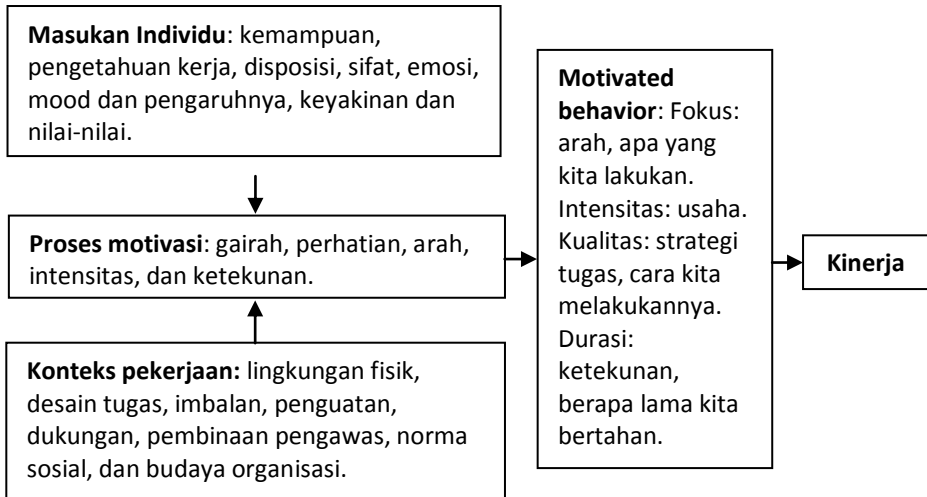


Motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja, dan tergantung pada kuat lemahnya motif. Motif dimaknai sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan, gerak dalam hati, dan diarahkan pada tujuan, Motif perilaku, timbul dan mempertahankan aktivitas serta menentukan arah perilaku, dorongan utama kegiatan, kebutuhan, dan alasan dibalik perilaku seseorang. Tujuan sebagai harapan akan imbalan yang mengarahkan motif untuk digerakkan, sering disebut insentif baik materiil maupun non materiil seperti upah, pujian atau kekuasaan. Agar pimpinan berhasil memotivasi pegawai harus berusaha menciptakan lingkungan dimana terdapat tujuan memadai memenuhi kebutuhan (Hersey dan Blanchard, 1998:19-20). Ilustrasi pada Gambar 2 berikut.



Gambar 2. Motif yang Diarahkan pada Tujuan (Hersey dan Blanchard, 1998:20)

Masukan individu dan konteks pekerjaan merupakan dua faktor kunci yang mempengaruhi motivasi. Masukan individu mencakup kemampuan, pengetahuan kerja, disposisi, sifat, emosi, mood dan pengaruhnya, keyakinan, dan nilai-nilai. Konteks pekerjaan, adalah lingkungan fisik, desain tugas, imbalan, penguatan, dukungan, pembinaan pengawas, norma sosial, dan budaya organisasi. Kedua faktor tersebut mempengaruhi proses motivasi, yaitu gairah, perhatian, arah, intensitas, dan ketekunan. Perilaku pekerja akan fokus, terarah terhadap yang akan dilakukan, usaha dan cara mereka kerja berkualitas, tekun dan mempertahankan pekerjaannya yang dilakukan dengan berkualitas. Kinerja tergantung pada masukan individu, faktor konteks pekerjaan, motivasi, dan perilaku termotivasi yang tepat (Kreitner dan Kinicki, 2001:205). Ilustrasi pada Gambar 3 berikut:



Gambar 3: Model Hubungan Motivasi dengan Kinerja (Kreitner dan Kinick, 2001:205)

Berdasarkan pendapat tentang kinerja di atas maka dalam penelitian ini kinerja guru, adalah implementasi kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial dapat diukur melalui kemampuan: merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, mengelola kelas, dan mengevaluasi pembelajaran.

Pada teori Gibson (1985) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dibatasi pada variabel organisasi, dan psikologis. Variabel organisasi aspek kepemimpinan dalam hal ini pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah yang berkaitan dengan penerapan pemahaman terhadap: pengertian, tujuan, prinsip, fungsi, peranan, objek, proses, pentingnya, pendekatan, dan teknik supervisi pendidikan.

Hal yang sama teori Kreitner dan Kinick (2001), variabel konteks pekerjaan dibatasi pada aspek pembinaan pengawas, dalam hal ini pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah.

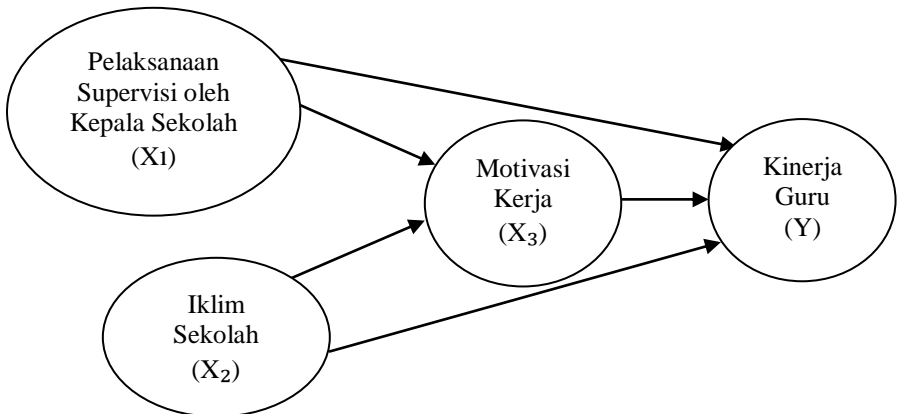
Pada variabel psikologis teori Gibson (1985) dibatasi pada aspek iklim kerja, dan motivasi. Iklim kerja dalam hal ini iklim sekolah berkaitan dengan suasana yang dirasakan oleh personil sekolah sebagai hasil interaksi yang saling mendukung, terbuka,

akrab, keterlibatan dalam kegiatan sekolah, menyukai pekerjaan, saling menghargai, dan kesejawatan.

Motivasi berkaitan dengan motivasi kerja sebagai sumber penggerak, dan pendorong: bekerja dengan usaha yang lebih baik melaksanakan pekerjaan, ketekunan melaksanakan pekerjaan, keuletan melaksanakan pekerjaan, menyukai pekerjaan, kesungguhan melaksanakan pekerjaan, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Hal yang sama teori motivasi Hersey dan Blanchard (1988) berkaitan dengan motivasi kerja sebagai penggerak dan pendorong bekerja dalam hal ini usaha, ketekunan, keuletan, menyukai, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan untuk mencapai tujuan pendidikan, teori Kreitner dan Kinick (2001) pada variabel proses motivasi aspek ketekunan dalam hal ini ketekunan melaksanakan pekerjaan.

Model pengaruh masing-masing variabel penelitian ini, pada Gambar 4 berikut.



Gambar 4. Model Pengaruh Langsung (X1) dan (X2) terhadap (Y), Pengaruh Tidak Langsung (X1) dan (X2) terhadap (Y) melalui X3

Pengaruh yang dianalisis, adalah pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen, yaitu pengaruh langsung Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah (X1), dan Iklim Sekolah (X2) terhadap Kinerja Guru (Y), pengaruh tidak langsung Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah (X1) dan

Iklm Sekolah (X2) terhadap Kinerja Guru (Y) melalui Motivasi Kerja (X3).

### **Hipotesis**

Berdasarkan landasan teori dan kerangka berpikir di atas, maka hipotesis penelitian, adalah berikut: (a) Terdapat pengaruh langsung pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, dan iklim sekolah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Palembang. (b) Terdapat pengaruh tidak langsung pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, dan iklim sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di Madrasah Aliyah Negeri Palembang.



# Bab 8

## Metodologi, Hasil dan Temuan

### Metodologi

Populasi 141 guru, sampel penelitian 60 (42,55%) guru. Pengambilan sampel secara proporsional *random sampling stratified* berdasarkan tingkat pendidikan, golongan dan masa kerja. Data terkumpul melalui angket yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, dan data dianalisis dengan teknik analisis jalur.

### Hasil Penelitian

Data penelitian terdiri atas empat variabel, yaitu kinerja guru (Y), pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah (X1), iklim sekolah (X2) dan motivasi kerja (X3). Deskripsi data berikut.

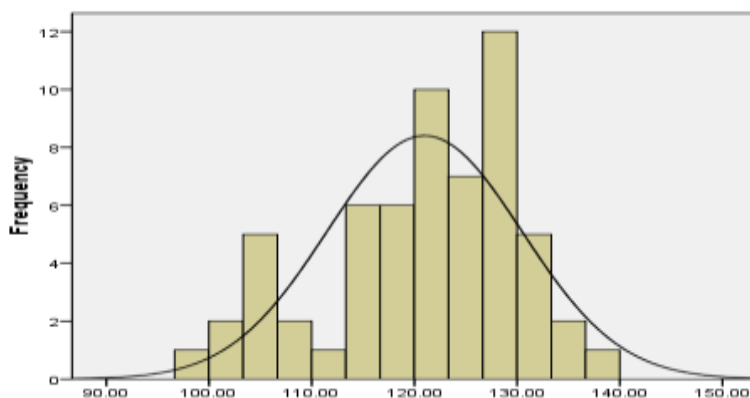
### Deskripsi Variabel Penelitian Kinerja Guru (Y)

Data variabel kinerja guru (Y) terkumpul melalui angket 31 butir pernyataan skor ideal 155, skor terendah 31 dan jumlah skor ideal 9.300. Diperoleh jumlah skor 7.259, skor maksimum 140, skor minimum 97, *mean* 120,9833, *median* 122,5000 *mode* 122,00 *standar deviasi* 9,49307.

Harga selisih skor rata-rata, mode, dan median tidak melebihi satu simpangan baku, yang berarti distribusi skor variabel kinerja guru cenderung normal. Gambaran distribusi frekuensi skor kinerja guru, pada Tabel 1 dan Gambar 1 berikut.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Guru

Klas Interval	fo	% fo	fk	% fk
97 - 103	3	5	3	5
104 - 110	7	11,67	10	16,67
111 - 117	9	15	19	31,67
118 - 124	16	26,66	35	58,33
125 - 131	20	33,33	55	91,67
132 - 138	4	6,67	59	98,33
139 - 140	1	1,67	60	100
Jumlah	60	100		



Gambar 1. Histogram Kinerja Guru

Tabel 1 dan Gambar 1 di atas menunjukkan 26,66% skor kinerja guru berada pada klas interval skor rata-rata, 41,67% berada di atas skor rata-rata, dan 31,67% di bawah skor rata-rata. Kelihatan sebagian besar skor kinerja guru berada di atas skor rata-rata.

Data respon angket kinerja guru diperoleh rata-rata skor kemampuan: merencanakan pembelajaran 82,22%, melaksanakan kegiatan pendahuluan pembelajaran 75,67%, melaksanakan kegiatan inti pembelajaran 80,22%, mengelola kelas 77,95%, mengevaluasi pembelajaran 71,83%, melaksanakan kegiatan penutup pembelajaran 73,33%, rata-rata skor kinerja guru 78,05% tergolong kuat.

Data respon terhadap angket kinerja guru menunjukkan kemampuan guru merencanakan pembelajaran, yaitu mengkaji hubungan konsep dalam standar kompetensi secara seksama, menela'ah keterkaitan kompetensi dasar pada mata pelajaran yang akan diajarkan, mengembangkan indikator pencapaian materi yang terukur, merumuskan tujuan pembelajaran secara jelas kategori sangat kuat. Perlu peningkatan kemampuan menetapkan penilaian dengan berbagai teknik dan mengorganisasi materi ajar secara sistematis.

Kemampuan melaksanakan pembelajaran sejak segmen kegiatan pendahuluan pembelajaran, kegiatan inti pembelajaran, seperti menggunakan media pembelajaran yang membantu optimalisasi pemahaman siswa, melaksanakan pembelajaran yang dapat menumbuhkan kerja sama antar siswa dengan baik, dan memicu keterlibatan aktif siswa dalam proses pembelajaran dengan berbagai pendekatan kategori kuat.

Perlu peningkatan kemampuan: mengaitkan materi ajar yang baru dengan materi lain yang mudah dipahami siswa, menggunakan penguatan dalam proses pembelajaran, mengaplikasikan teori dalam perilaku hasil belajar yang mudah dipahami siswa, memantau kemajuan belajar siswa selama proses pembelajaran berlangsung, dan memonitor efektivitas pembelajaran yang lebih baik.

Kemampuan mengelola kelas, yakni: mengkondisikan pengalaman belajar siswa sesuai dengan kegiatan belajar yang dilaksanakan di kelas, mengatur intonasi suara yang santun dalam proses pembelajaran agar mudah dipahami siswa, menyesuaikan materi pelajaran dengan kemampuan belajar siswa agar pemahaman mereka optimal tergolong kuat.

Perlu peningkatan kemampuan menggunakan pertanyaan untuk mengetahui pemahaman siswa, memperhatikan semua pertanyaan siswa tanpa intrupsi kecuali untuk mengklarifikasinya, menanggapi pertanyaan siswa sesuai tujuan pembelajaran tanpa memermalukannya, memperhatikan semua jawaban siswa untuk mengukur tingkat pemahamannya, pengembangan kurikulum, pendekatan, strategi, dan metode pembelajaran yang lebih baik.

Kemampuan mengevaluasi pembelajaran, antara lain: menggunakan penilaian sebagai laporan hasil belajar siswa, menggunakan penilaian untuk perbaikan proses pembelajaran berikutnya, dan membuat pedoman penskoran kategori kuat. Perlu peningkatan kemampuan menyusun instrumen penilaian pembelajaran agar lebih baik.

Kemampuan melaksanakan kegiatan penutup pembelajaran, yaitu kegiatan akhir pembelajaran dengan refleksi, rangkuman, ringkasan, simpulan, dan kuis, kategori kuat.

Peningkatan kemampuan guru dapat dilakukan dengan pelatihan atau workshop. Secara keseluruhan kinerja guru kategori kuat.

### **Deskripsi Variabel Penelitian Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah (X1)**

Angket variabel pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah 36 butir maka skor ideal 180, skor terendah 36 dan jumlah skor ideal 10.800. Hasil jawaban responden diperoleh jumlah skor 7.263, tertinggi 143, terendah 96. Hasil pengolahan data diperoleh *mean* 121,0500, *median* 123, *mode* 123, *standar deviasi* 9,95315.

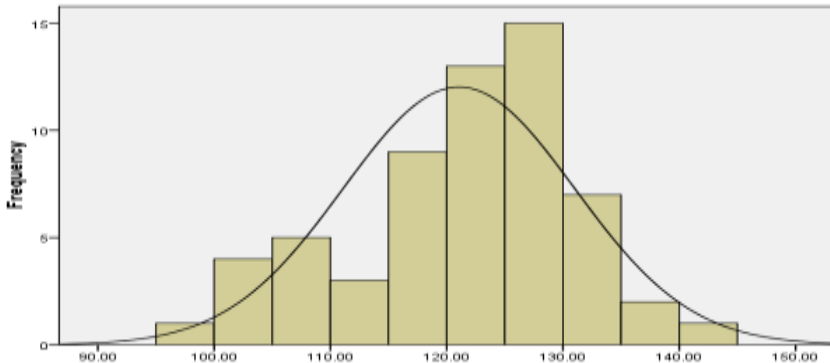
Harga selisih skor rata-rata, median, mode tidak melebihi satu simpangan baku, berarti distribusi skor variabel pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah cenderung normal.

Distribusi frekuensi skor pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, pada Tabel 2 dan Gambar 2 berikut.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Skor Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah

Klas Interval	fo	% fo	fk	% fk
96 - 102	2	3,33	2	3,33
103 - 109	8	13,33	10	16,67
110 - 116	6	10	16	26,67
117 - 123	16	26,67	32	53,33
124 - 150	19	31,67	51	85
131 - 137	7	11,67	58	96,67
138 - 143	2	3,33	60	100
Jumlah	60	100		





Gambar 2 Histogram Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah

Tabel 2 dan Gambar 2 di atas memperlihatkan 26,67% skor pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah berada pada klas interval skor rata-rata, 46,67% skor pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah di atas klas interval skor rata-rata dan 26,66% berada di bawah skor rata-rata.

Ini berarti bahwa sebagian skor pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah berada di atas skor rata-rata.

Rata-rata skor pelaksanaan: makna dan tujuan 65,5%, prinsip dan fungsi 64,67%, peranan dan objek 65,72%, proses 68%, pentingnya 69,72%, pendekatan dan teknik 69,89%, rata-rata total 67,25% kategori kuat.

Data respon terhadap angket pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah memperlihatkan bahwa pelaksanaan makna, tujuan, prinsip, fungsi, peranan, objek, proses, pendekatan, teknik, dan pentingnya supervisi dalam pelaksanaannya kuat.

Penetapan dan pelaksanaan program supervisi: kunjungan kelas, administrasi, pelatihan, optimalisasi kegiatan pembelajaran, pemantauan pelaksanaan proses pembelajaran, bantuan pengembangan profesional, stimulasi mengarahkan pertumbuhan belajar siswa, menolong guru berkembang menjalankan tugas pokoknya, mendorong guru memahami masalah belajar siswa, mendorong pembelajaran yang mendidik, menerapkan

kepemimpinan guru yakin dapat memenuhi kebutuhan belajar, memastikan siswa berprestasi akademik dan non akademik, perbaikan penampilan mengajar, mendatangkan nara sumber, banyak mendengarkan masalah yang disampaikan guru, pengembangan kerjasama profesional, dan penilaian pembelajaran (supervisi manajerial dan akademik) dalam pelaksanaannya kategori kuat.

Perlu tindaklanjut hasil supervisi setiap semester, peningkatan bimbingan, pembinaan terhadap guru untuk menggunakan pengetahuan dan mengoptimalkan pembelajaran.

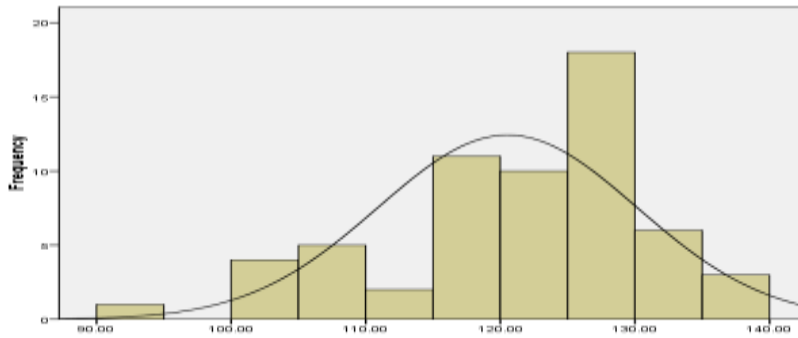
### Deskripsi Variabel Penelitian Iklim Sekolah (X2)

Angket variabel iklim sekolah 33 butir pernyataan, skor ideal 165, skor terendah 33. Jumlah jawaban responden diperoleh 7.232, skor tertinggi 139, terendah 94. Hasil pengolahan data diperoleh skor *mean* 120,5333, *median* 122,5000, *mode* 126, *standar deviasi* 9,63128.

Harga selisih skor rata-rata, median, mode tidak melebihi satu simpangan baku. Ini berarti bahwa distribusi frekuensi skor variabel iklim sekolah cenderung normal. Distribusi frekuensi skor iklim sekolah, pada Tabel 3 dan Gambar 3 berikut.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Skor Iklim Sekolah

Klas Interval	fo	% fo	fk	% fk
94 - 100	1	1,67	1	1,67
101 - 107	8	13,33	9	15
108 - 114	3	5	12	20
115 - 121	15	25	27	45
122 - 128	22	36,67	49	81,67
129 - 135	9	15	58	96,67
136 - 139	2	3,33	60	100
Jumlah	60	100		



Gambar 3. Histogram Iklim Sekolah

Dari Tabel 3 dan Gambar 3 di atas kelihatan bahwa 25% skor iklim sekolah berada pada klas interval skor rata-rata, 55% skor iklim sekolah di atas klas interval skor rata-rata, dan 20% berada di bawah klas interval skor rata-rata. Hasil perhitungan statistika dasar, pada lampiran nomor 54.

Rata-rata skor: saling mendukung 74,07%, keterbukaan 72,13%, keakraban 74,72%, keterlibatan kegiatan sekolah 71,5%, menghargai 74,78%, kesejawatan 70,6%, dan rata-rata skor keseluruhan iklim sekolah 73,05% kategori kuat.

Data respon terhadap angket iklim sekolah memperlihatkan iklim sekolah saling mendukung, ada: keharmonisan, pergaulan setara, dukungan, kerja sama, dan perhatian. Keterbukaan penerimaan dan penentuan kelulusan siswa baru, kebebasan kerja dengan aturan, kepemimpinan fasilitatif, proses penetapan keputusan, respons terhadap masukan, saran, kritik. Memperlihatkan keakraban hubungan, suasana, rapat, sukarela membantu, kekeluargaan, solusi guru yang tidak hadir, hubungan dengan siswa. Keterlibatan personil sekolah, ada: partisipasi, usaha hasil kerja lebih baik, mematuhi peraturan, relevansi pekerjaan, keterlibatan terhadap tugas pokok. Saling menghargai ditunjukkan kemudahan studi lanjut, menerima pendapat, saling menghormati, memuliakan tamu, usaha ketuntasan kriteria minimal mata pelajaran tercapai, remidi. Kesejawatan senang berbagi pengalaman, fasilitator, tingkah laku setara satu sama lain.

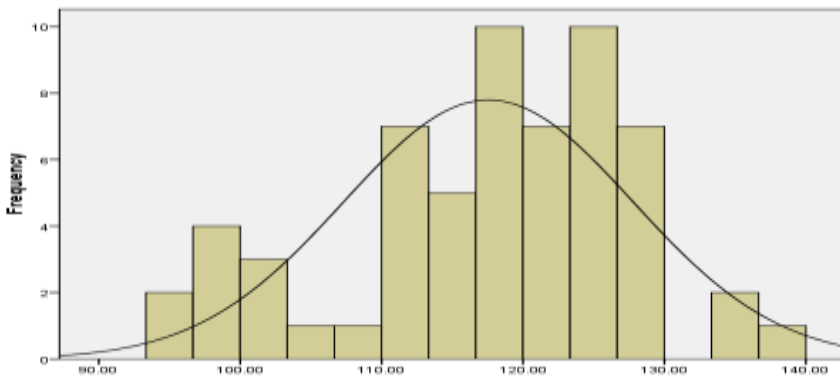
### Deskripsi Variabel Penelitian Motivasi Kerja (X3)

Angket variabel motivasi kerja 33 butir pernyataan, maka skor maksimum 165 dan skor minimum 33. Dari jawaban responden, diperoleh jumlah skor total 7.053, skor maksimum 138, dan skor minimum 95. Hasil pengolahan data diperoleh skor *mean* 117,5500, *median* 120,0000, *mode* 114, dan *standar deviasi* 10,23690.

Selisih skor rata-rata, median, dan mode tidak melebihi satu simpangan baku. Ini berarti bahwa distribusi frekuensi skor variabel motivasi kerja cenderung normal. Distribusi frekuensi skor motivasi kerja, pada Tabel 4 dan Gambar 4 berikut.

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Skor Motivasi Kerja

Klas Interval	fo	% fo	fk	% fk
95 - 101	7	11,67	7	11,67
102 - 108	3	5	10	16,67
109 - 115	13	21,67	23	38,33
116 - 122	14	23,33	37	61,67
123 - 129	19	31,66	56	93,33
130 - 136	3	5	59	98,33
137 - 138	1	1,67	60	100
Jumlah	60	100		



Gambar 4. Histogram Motivasi Kerja

Tabel 4 dan Gambar 4 di atas 23,33% skor motivasi kerja berada pada klas interval skor rata-rata, 38,33% skor motivasi kerja di atas klas interval skor rata-rata, dan 38,34% berada di bawah skor klas interval rata-rata. Ini berarti bahwa skor motivasi kerja 38,33% berada di atas klas interval skor rata-rata.

Rata-rata skor: berusaha lebih baik melaksanakan pekerjaan 68,08%, ketekunan melaksanakan pekerjaan 73,89%, keuletan melaksanakan pekerjaan 72,5%, menyukai pekerjaan 70,67%, kesungguhan melaksanakan pekerjaan 70,2%, tanggung jawab terhadap pekerjaan 70,89%, (motivasi kerja) 71,24% kategori kuat.

Berdasarkan respon terhadap angket motivasi kerja memperlihatkan berusaha lebih baik melaksanakan pekerjaan yang ditunjukkan oleh bekerja keras agar prestasi lebih baik, berusaha sukses mengajar, tidak menghindari tugas, menghindari persaingan kategori kuat.

Ketekunan melaksanakan pekerjaan, yaitu: konsisten pelaksanaan tugas, berusaha efektif, sesuai tugas, perbaikan pekerjaan, berorientasi tujuan, disiplin kategori kuat.

Keuletan melaksanakan pekerjaan: bersedia memperbaiki kesalahan kerja, puas dengan pekerjaan, aktif bekerja memenuhi standar, terlibat aktif dalam pekerjaan sekolah, rasional melaksanakan pekerjaan, matang dalam menerima tantangan pekerjaan kategori kuat.

Menyukai pekerjaan, antara lain: merasa senang terhadap pekerjaan yang menantang, bergairah dengan tugas rutin, bersemangat menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya, terdorong menyelesaikan tugas menantang, merasa bosan dengan tugas rutin yang dikerjakan, tidak menikmati tugas-tugas yang sifatnya menuntut tanggung jawab pribadi tergolong kuat.

Kesungguhan melaksanakan pekerjaan, antara lain: tidak mengabaikan tugas, berusaha mendapatkan cara pemecahan masalah, penetapan tujuan yang jelas, semangat kerja dalam pelaksanaannya kuat.

Tanggung jawab terhadap pekerjaan, seperti datang ke sekolah tepat waktu, hadir dalam kelas sesuai jadwal pelajaran yang diasuh, ikut secara aktif berbagai kegiatan sekolah, merasa

belum efektif bekerja tanpa ada pengawasan dari atasan, bekerja belum fokus kepada hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan, merasa belum mengembalikan tugas-tugas belajar siswa secara rutin pada tingkatan kuat sebagai tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan hasil analisis menunjukkan motivasi kerja, tergolong kuat.

Berdasarkan analisis terhadap respon angket terhadap kinerja guru, pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, dan motivasi kerja, rekapitulasi tingkat ketercapaian respon semua variabel penelitian, pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Tingkat Ketercapaian Respon Semua Variabel Penelitian

No	Variabel Penelitian	Skala pilihan jawaban, jumlah menjawab dan skor jawaban					Jumlah: menjawab, Skor riil dan Skor ideal	% TK	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Total respon kinerja guru	7	24	499	943	387	1.860	78,05	Kuat
		7	48	1.497	3.772	1.935	7.259		
							9.300		
2	Total respon pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah	1	84	1.276	729	70	2.160	67,25	Kuat
		1	168	3.828	2.916	350	7.263		
							10.800		
3	Total respon iklim sekolah	13	50	756	954	207	1.980	73,05	Kuat
		13	100	2.268	3.816	1.035	7.232		
							9.900		
4	Total respon motivasi kerja	25	86	811	867	191	1.980	71,24	Kuat
		25	172	2.433	3.468	955	7.053		
							9.900		

Tabel 5 di atas, kelihatan bahwa tingkat capaian respon variabel kinerja guru 78,05 , variabel pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah 67,25, variabel iklim sekolah 73,05, dan variabel motivasi kerja 71,24, semuanya tergolong kuat.

### **Pengujian Hipotesis secara simultan (keseluruhan) sub-struktur 1**

Hipotesis yang diuji, adalah:

Ha: Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah dan iklim sekolah berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap motivasi kerja guru di MAN Palembang.

Ho: Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah dan iklim sekolah tidak berpengaruh secara simultan dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja guru di MAN Palembang.

Dari tabel Anova diperoleh nilai F untuk sub-struktur 1 sebesar 1.907 dengan nilai probabilitas 0,000. Karena  $sig. < 0,05$ , maka Ho ditolak. Oleh sebab itu, pengujian secara individual dapat dilakukan.

### **Pengujian secara individual sub-struktur 1**

Hipotesis secara individual yang diuji adalah berikut:

Ha: Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja guru di MAN Palembang.

Ho: Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja guru di MAN Palembang.

Uji secara individual ditunjukkan oleh Tabel *coefficient* diperoleh nilai Beta sebesar 0,616 dengan nilai probabilitas 0,000. Karena  $Sig. < 0,05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya signifikan. Jadi, Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja guru di MAN Palembang, dapat diterima.

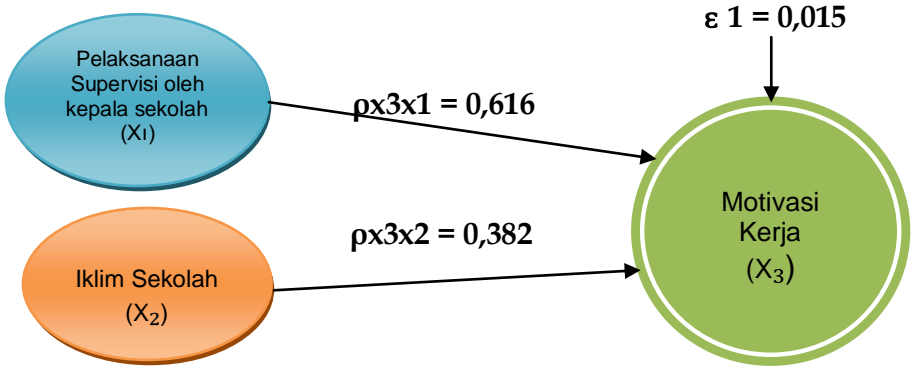
Hipotesis secara individual sub-struktur 1 berikutnya, adalah:

Ha: Iklim sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja guru di MAN Palembang.

Ho: Iklim sekolah tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja guru di MAN Palembang.

Uji secara individual ditunjukkan oleh Tabel *coefficient* diperoleh nilai Beta sebesar 0,382 dengan nilai probabilitas 0,000. Karena  $Sig. < 0,05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya

signifikan. Jadi, Iklim sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja guru di MAN Palembang, dapat diterima. Hasil pengujian sub-struktur 1, pada Gambar 5 berikut.



Gambar 5. Sub-Struktur 1 Hubungan Struktur X1 dan X2 terhadap X3.

$$\begin{aligned} \text{Persamaan sub-struktur 1: } X_3 &= \rho_{x3x1} X_1 + \rho_{x3x2} X_2 + \rho_x \epsilon \\ &= 0,616 X_1 + 0,382 X_2 + 0,015 \epsilon \\ R^2_{x.X_1.X_2} &= 0,985 \\ P_{x \epsilon} &= 1 - R^2_{x.X_1.X_2} = 1 - 0,985 = 0,015 = 1,5\%. \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur sub-struktur 1 di atas, maka informasi secara objektif sebagai berikut:

1. Besarnya pengaruh pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah (X1) yang secara langsung mempengaruhi motivasi kerja (X3) 0,616,  $0,616^2 = 0,379456$  atau 37,9456%.
2. Besarnya pengaruh iklim sekolah (X2) yang secara langsung mempengaruhi motivasi kerja (X3) 0,382,  $0,382^2 = 0,145924$  atau 14,5924%.
3. Besarnya pengaruh pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah (X1) dan iklim sekolah (X2) secara simultan yang langsung mempengaruhi motivasi kerja (X3), adalah  $0,985 = 98,5\%$ . Sisanya sebesar 1,5% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini.



Besarnya pengaruh pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah (X1) dan iklim sekolah (X2) secara simultan yang langsung mempengaruhi motivasi kerja (X3), pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung, Pengaruh Total, dan Pengaruh Bersama Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah (X1) dan Iklim Sekolah (X2) Mempengaruhi secara Signifikan terhadap Motivasi Kerja (X3)

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		Pengaruh Bersama (R <sup>2</sup> x.X1.X2)
		Langsung	Total	
X1	0,616	0,616	0,379456 atau 37,9456%	-
X2	0,382	0,382	0,145924 atau 14,5924%.	-
ε	0,015	0,015	1,5%	-
X1 dan X2	-	-	-	0,985 = 98,5%

### Pengujian secara simultan (keseluruhan) sub-struktur 2

Hipotesis yang diuji, adalah:

Ha: Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, dan motivasi kerja berpengaruh langsung secara simultan dan signifikan terhadap kinerja guru di MAN Palembang.

Ho: Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, dan motivasi kerja tidak berpengaruh langsung secara simultan dan signifikan terhadap kinerja guru di MAN Palembang.

Dari tabel Anova diperoleh nilai F untuk sub-struktur 2 sebesar 4,045 dengan nilai probabilitas 0,000. Karena *sig.* < 0,05,

maka  $H_0$  ditolak. Oleh sebab itu, pengujian secara individual dapat dilakukan.

### **Pengujian secara individual sub-struktur 2**

Hipotesis secara individual yang diuji adalah berikut:

Ha: Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru di MAN Palembang.

$H_0$ : Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru di MAN Palembang.

Uji secara individual ditunjukkan oleh Tabel *coefficient* (lihat lampiran nomor 57) diperoleh nilai Beta sebesar 0,153 dengan nilai probabilitas 0,021. Karena  $Sig. < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan Ha diterima, artinya signifikan. Jadi, Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di MAN Palembang, dapat diterima.

Hipotesis secara individual sub-struktur 2 berikutnya, adalah:

Ha: Iklim sekolah berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru di MAN Palembang.

$H_0$ : Iklim sekolah tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru di MAN Palembang.

Uji secara individual ditunjukkan oleh Tabel *coefficient* diperoleh nilai Beta sebesar 0,307 dengan nilai probabilitas 0,000. Karena  $Sig. < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan Ha diterima, artinya signifikan. Jadi, Iklim sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di MAN Palembang, dapat diterima.

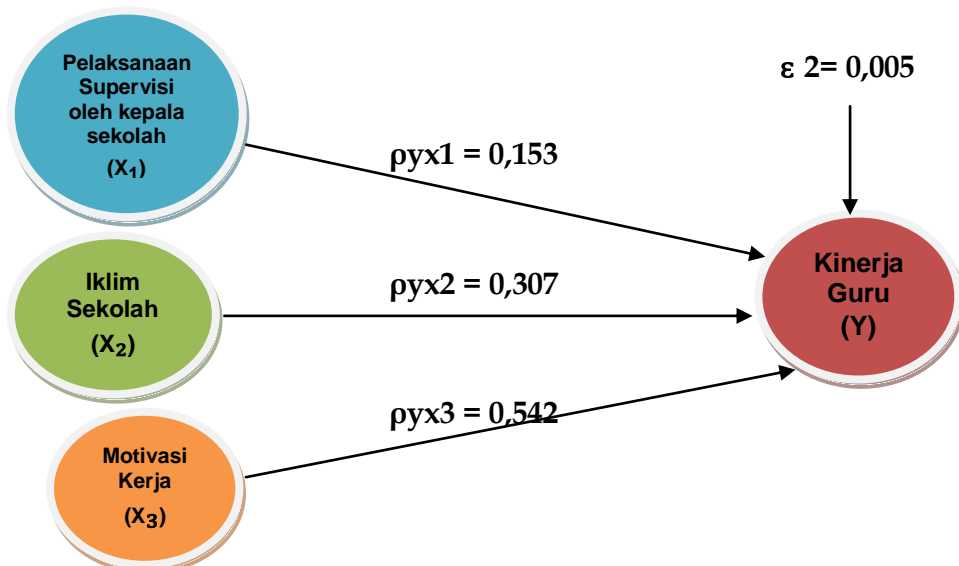
Hipotesis secara individual sub-struktur 2 berikutnya, adalah:

Ha: Motivasi kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru di MAN Palembang.

$H_0$ : Motivasi kerja tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru di MAN Palembang.

Uji secara individual ditunjukkan oleh Tabel *coefficient* diperoleh nilai Beta sebesar 0,542 dengan nilai probabilitas 0,000. Karena  $Sig. < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan Ha diterima, artinya

signifikan. Jadi, Motivasi kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru di MAN Palembang, dapat diterima. Hasil pengujian sub-struktur 2, pada Gambar 6 berikut.



Gambar 6. Sub Struktur 2 Hubungan Struktur X1, X2, dan X3 terhadap Y

Persamaan sub-struktur 2:  $Y = \rho_{yx1} X_1 + \rho_{yx2} X_2 + \rho_{yx3} X_3 + \rho_y \varepsilon_2$   
 $= 0,153 X_1 + 0,307 X_2 + 0,542 X_3 + 0,005 \varepsilon_2$

$R^2_{X_1, X_2} = 0,995$

$P_{\varepsilon} = 1 - R^2_{X_1, X_2} = 1 - 0,995 = 0,005 = 0,5\%$ .

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur sub-struktur tersebut, maka informasi secara objektif sebagai berikut:

1. Besarnya pengaruh pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah (X1) yang secara langsung mempengaruhi kinerja guru (Y) 0,153,  $0,153^2 = 0,023409$  atau 2,3409%.
2. Besarnya pengaruh iklim sekolah (X2) yang secara langsung mempengaruhi kinerja guru (Y) 0,307,  $0,307^2 = 0,094249$  atau 9,4249%.
3. Besarnya pengaruh motivasi kerja (X3) yang secara langsung mempengaruhi kinerja guru (Y) 0,542,  $0,542^2 = 0,293764$  atau 29,3764%.

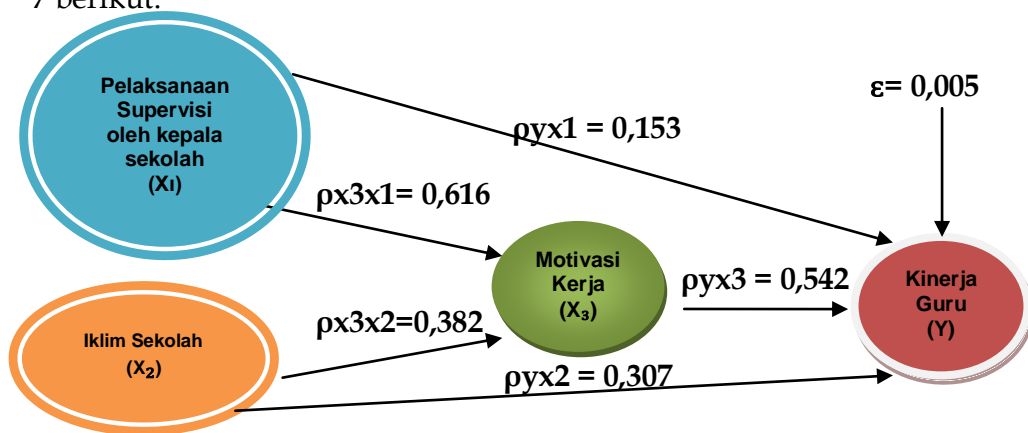
4. Besarnya pengaruh pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah (X1), iklim sekolah (X2), dan motivasi kerja (X3) secara simultan yang langsung mempengaruhi kinerja guru (Y), adalah  $0,995 = 99,5\%$ . Sisa, yaitu sebesar  $0,5\%$  dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini. Besarnya pengaruh pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah (X1), iklim sekolah (X2), dan motivasi kerja (X3) secara simultan yang langsung mempengaruhi kinerja guru (Y).

Rangkuman hasil analisis pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, terhadap motivasi kerja secara langsung, adalah sebagaimana pada Tabel 7 berikut.

Tabel 7. Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah (X1), Iklim Sekolah (X2) dan Motivasi Kerja (X3) Mempengaruhi secara Signifikan terhadap Kinerja Guru (Y)

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		Pengaruh Bersama ( $R^2_{x.X1.X2}$ )
		Langsung	Total	
X1	0,153	0,153	0,023409 atau 2,3409%	-
X2	0,307	0,307	0,094249 atau 9,4249%.	-
X3	0,542	0,542	0,293764 atau 29,3764%.	-
$\epsilon$	0,005	0,005	0,5%	-
X1, X2, dan X3	-	-	-	0,995 = 99,5%

Rangkuman hasil analisis jalur sub-struktur 1 dan 2, pada Gambar 7 berikut.



Gambar 7. Rangkuman hasil analisis jalur sub-struktur 1 dan sub-struktur (Hasil Analisis Jalur X1 dan X2 terhadap X3; X1, X2, dan X3 terhadap Y)

Berdasarkan hasil perhitungan secara keseluruhan, maka dapat dimaknai dan dibahas sehingga memberikan informasi objektif sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama yang berbunyi “Terdapat pengaruh langsung pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru di MAN Palembang,” dapat diterima. Karena berdasarkan pengujian koefisien jalur:
  - a. Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru di MAN Palembang sebesar 0,153 dengan nilai probabilitas 0,21,  $Sig < 0,05$ .
  - b. Iklim sekolah berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru di MAN Palembang sebesar 0,307 dengan nilai probabilitas 0,000,  $Sig < 0,05$ .
  - c. Motivasi kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru sebesar 0,542 dengan nilai probabilitas 0,000,  $Sig < 0,05$ .
  - d. Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, dan motivasi kerja signifikan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 0,995.
2. Hipotesis kedua yang berbunyi “Terdapat pengaruh tidak langsung pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di MAN Palembang,” dapat diterima, berdasarkan pengujian koefisien jalur:
  - a. Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di MAN Palembang sebesar 0,333872.
  - b. Iklim sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di MAN Palembang sebesar 0,207044.
  - c. Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah dan iklim sekolah signifikan secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja sebesar 0,985.
3. Rangkuman hasil analisis dari koefisien jalur, pengaruh langsung dan tidak langsung, pengaruh total pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah (X1), iklim sekolah (X2), motivasi

kerja (X3) dan secara bersama-sama terhadap kinerja guru (Y), pada Tabel 8 berikut.

Tabel 8. Rangkuman Hasil Analisis Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, Pengaruh Total Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah (X1), Iklim Sekolah (X2), Motivasi Kerja (X3) dan Secara Bersama-sama terhadap Kinerja Guru (Y)

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Kausal		Sisa $\epsilon$	Total atau %
		Langsung	Melalui X3		
X1 terhadap X3	0,616	0,616	-	-	0,379456 atau 37,9456%
X2 terhadap X3	0,382	0,382	-	-	0,145924 atau 14,5924%.
$\epsilon$	0,015	0,015	-	0,015	1,5%
X1 dan X2 terhadap X3	-	-	-	-	0,985 atau 98,5%
X1 terhadap Y	0,153	0,153	-	-	0,023409 atau 2,3409%
X2 terhadap Y	0,307	0,307	-	-	0,094249 atau 9,4249%.
X3 terhadap Y	0,542	0,542	-	-	0,293764 atau 29,3764%.
$\epsilon$	0,005	0,005	-	0,005	0,5%
X1,X2, dan X3 terhadap Y	-	-	-	-	0,995 atau 99,5%
X1 terhadap Y	-	-	0,616 x 0,542	-	0,333872 atau 33,3872%
X2 terhadap Y	-	-	0,382 x 0,542	-	0,207044 atau 20,7044%

## Temuan

Berdasarkan penelitian dan hasil analisis diperoleh temuan bahwa:

Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru di MAN Palembang sebesar 0,153 dengan nilai probalitas 0,21, *Sig* < 0,05.

Iklim sekolah berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru di MAN Palembang sebesar 0,307 dengan nilai probalitas 0,000, *Sig* < 0,05.

Motivasi kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru sebesar 0,542 dengan nilai probalitas 0,000, *Sig* < 0,05.

Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, dan motivasi kerja signifikan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 0,995.

Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di MAN Palembang sebesar 0,333872.

Iklim sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di MAN Palembang sebesar 0,207044.







## Bab 9

# Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis dan tingkat ketercapaian respon guru MAN Palembang terhadap variabel yang diukur, maka dapat dijelaskan bahwa tingkat ketercapaian responden terhadap variabel pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah 67,25%, iklim sekolah 73,05%, motivasi kerja 70,89%, dan kinerja guru 78,05% pada kategori baik atau tergolong kuat dari skor yang diharapkan.

Kategori kuat ini berdasarkan kriteria tingkat ketercapaian responden. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian awal bahwa kinerja guru di MAN rendah. Perbedaan ini terjadi karena hasil pengukuran yang dilakukan dengan studi terhadap dokumen kehadiran guru tanpa instrumen yang valid dan reliabel tidak cukup kuat sebagai dasar generalisasi, sehingga perlu dilakukan penelitian secara sistematis, sesuai prosedur untuk pembuktian dan kebenaran empiris.

Hasil analisis dan pengujian hipotesis menunjukkan hipotesis yang diuji dapat diterima, bahwa pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, dan motivasi kerja memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Palembang.

- 1. Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah (X1) dan Iklim Sekolah (X2) Berpengaruh Langsung terhadap Kinerja Guru (Y) di MAN Palembang**
  - a. Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah (X1) Berpengaruh Langsung terhadap Kinerja Guru (Y) di MAN Palembang**

Temuan bahwa pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, ( $\rho_{yx1}$ )

0,153. Ini berarti, apabila pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah dinaikkan satu satuan, maka akan terjadi peningkatan kinerja guru sebesar 0,153 satuan. Atau tanpa interaksi dari variabel lain sebesar 2,3409%. Kinerja guru dapat ditentukan oleh pelaksanaan supervisi sebesar 2,341%.

Temuan menunjukkan bahwa kinerja guru dipengaruhi pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, berkontribusi positif, signifikan, dan tinggi rendahnya kinerja guru dijelaskan oleh pelaksanaan supervisi. Oleh karena itu harus disadari oleh kepala sekolah bahwa untuk meningkatkan kinerja guru pelaksanaan supervisi hendaknya dirancang secara sistematis, berkesinambungan, pembimbingan dan pembinaan langsung kepada guru untuk memperbaiki, meningkatkan pembelajaran, sesuai Adam dan Dickey (1959:2) supervisi program terencana untuk memperbaiki pengajaran, disadari oleh guru bahwa pelaksanaan supervisi sebagai bantuan atas dirinya agar lebih cakap menggunakan pengetahuan dan keterampilannya melayani siswa, meningkatkan harapan belajar siswa, dan lebih efektif kontribusinya mencapai tujuan pendidikan.

Untuk meningkatkan kinerja guru kepala sekolah dapat membina guru agar mampu menggunakan pengetahuannya, dengan bimbingan agar kemampuan guru meningkat dalam mengorganisasi materi pelajaran secara sistematis. Guru perlu bimbingan dari kepala sekolah/madrasah, sesuai Glickman (1995:6) supervisi efektif diterapkan melalui pembinaan langsung kepada guru, dan konten mata pelajaran yang diasuh oleh guru yang dapat dikelompokkan ke dalam ilmu pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai (Zais,1976:239-242).

Bimbingan kepala sekolah/madrasah agar guru mampu menggunakan pengetahuannya, mampu menggunakan daya kritisnya terhadap jenis konten materi pelajaran yang diasuh guru, seperti ilmu pengetahuan mencakup tentang catatan-catatan, simbol, grafik, rekaman, fakta, observasi, data, persepsi, klasifikasi, desain, pemecahan masalah, ide-ide, konsep, prinsip-prinsip, kesimpulan perencanaan, solusi, asas, kaidah, hukum, keterangan, definisi, hipotesa-hipotesa, keterampilan berkaitan dengan

kemampuan membaca, menulis, berhitung, menari, berpikir kritis, berkomunikasi secara lisan dan tulisan, Ross (1992:51-56) menyatakan bahwa prestasi belajar siswa lebih tinggi dari guru yang memiliki lebih banyak kontak dengan pelatih (supervisor atau pimpinan pembelajaran) dan lebih besar keyakinan dalam efektifitas pendidikan dibandingkan dengan prestasi belajar siswa dari guru yang lebih banyak kontak dengan administrator sekolah dan tidak ada pembinaan atau pengamatan teman sejawat.

Guru juga diharapkan mampu menggunakan daya fikir kritisnya menentukan nilai-nilai yang berkaitan dengan hal-hal baik, buruk, betul, salah, indah, dan jelek dari mata pelajaran yang dibinanya. Harus disadari oleh guru konten materi pelajaran, adalah isi yang akan dimiliki siswa (Zais, 1976:323), untuk itu pertimbangan yang harus diperhatikan guru dalam identifikasi materi suatu mata pelajaran potensi siswa, relevansi, perkembangan fisik, intelektual, social, spiritual, manfaat, sktruktur keilmuan, aktualitas, kedalaman, keluasan, kebutuhan, lingkungan, dan alokasi waktu.

Peningkatan kinerja guru patut kepala sekolah mengingatkan guru bahwa kriteria konten mata pelajaran adalah signifikansi, kebutuhan sosial, kegunaan, minat, perkembangan dan pengembangan siswa, struktur disiplin ilmu, harus diselesaikan, dan dilengkapi dengan kegiatan-kegiatan belajar siswa yang dapat ditransformasikan menjadi pengalaman belajar siswa (Mohammad Ansyar, 1989:118-120). Harus diingat oleh guru bahwa materi sebagai butir-butir pelajaran dibutuhkan siswa untuk mencapai kompetensi dasarnya, mengurutkan materi pembelajaran secara prosedural, hirarkis, konkrit ke abstrak, tematik, dari sederhana ke kompleks, pelajaran prasyarat, keseluruhan dari bagian, dan kronologi (Zais, 1976:340-341,344).

Meningkatan kinerja guru seyogyanya kepala sekolah memelihara hal-hal positif yang mempengaruhi proses pembelajaran melalui pembagian tugas yang jelas, kedisiplinan, kehadiran dan pulang tepat waktu, berada di sekolah sesuai waktu jam kerja, 'prestasi akademik siswa menjadi kenyataan lebih tinggi pada guru yang lebih banyak berinteraksi di ruang kelas dan

memiliki keyakinan siswanya akan sukses dalam belajar (Ross, 1992:51-65).

Kelancaran tugas-tugas rutin dapat dilakukan kepala madrasah dengan pembagian dan penetapan tugas-tugas tambahan guru, uraian tugas yang jelas, setiap unit kerja memiliki standar operasional kerja, pelaksanaan tugas rutin dengan koordinasi, pelaksanaan program sekolah melalui musyawarah, pembagian tugas, menumbuhkan iklim kondusif, membina hubungan baik, dan kesejawatan, meningkatkan kualitas proses pembelajaran, menstimulasi, mendukung, menghargai, membina hubungan baik dan dukungan terhadap pekerjaan guru dan staf, mengusahakan kelengkapan sarana dan prasarana, dan melengkapi alat bantu pembelajaran yang dibutuhkan (Sahertian, 2000:20). Di samping itu membina kerja sama dan hubungan baik dengan masyarakat, wali atau orang tua siswa, komite madrasah, atasan, pihak yang peduli pendidikan, mengembangkan minat bakat siswa melalui optimalisasi fungsi organisasi intra, dan ekstra sekolah.

Peningkatan kinerja guru oleh kepala sekolah patut mengingatkan guru bahwa penilaian pencapaian kompetensi dasar siswa harus dilakukan berdasarkan indikator (Ornstein dan Hunkins, 1988:151) dengan menggunakan tes, non tes dalam bentuk tertulis maupun lisan, pengamatan kinerja, pengukuran sikap, penilaian hasil karya (tugas), proyek (produk), portofolio, dan penilaian diri (Brady dan Kenedy, 2007:258,262-269).

Peningkatan kinerja guru dapat dilakukan kepala sekolah melalui forum rapat dewan guru bahwa setiap kompetensi dasar dan indikator mencerminkan alat penilaian yang akan digunakan mencakup ranah kognitif, psikomotorik, dan afektif. Alat penilaian tersebut antara lain: kuis, pertanyaan lisan, ulangan harian, ulangan tengah dan semester, responsi tugas kelompok, tugas individu, dan laporan, dan bentuk instrumennya, adalah pilihan ganda, uraian objektif, uraian non objektif/uraian bebas, jawaban singkat atau isian singkat, menjodohkan, portofolio, performans, penilaian ini sangat penting, "prestasi belajar siswa sebagai kriteria utama keberhasilan sekolah (Ross, 1992:51-65).

Untuk meningkatkan kinerja guru harus meningkatkan pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah melalui program pembinaan pertumbuhan guru, peningkatan kualitas guru, peningkatan kualitas manajemen, peningkatan kualitas pembelajaran, dan melengkapi fasilitas pembelajaran (Soebagio Atmodiwirio, 2000:202-203).

Peningkatan kinerja guru dapat dilakukan dengan mengembangkan kebersamaan, Poole dan Okefor (1989) menyatakan “keefektifan guru mendapat manfaat dari kerja sama dengan guru-guru lain”, melalui penunjukan, penetapan, dan penugasan guru pada tugas tambahan. Peningkatan kemampuan mengajar guru dapat dilakukan dengan program pelatihan, penataran, dan kegiatan yang relevan sesuai dana yang tersedia. Kreativitas guru dapat ditumbuhkan melalui peningkatan penyelenggaraan pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, menyenangkan, Islami, keunggulan, disiplin, mengutamakan prestasi, dan mahir gunakan teknologi komunikasi dalam pembelajaran, strategi belajar, ikhlas, peduli lingkungan sosial, koordinasi terhadap semua kegiatan dan pelaksanaan tugas sesuai uraian tugas. Untuk ini Ackerman (2003:15-20) menyatakan ‘kognitif atau intelektual, kepribadian, motivasi, dan skil, adalah integral untuk menentukan arah dan intensitas investasi kognitif.

Peningkatan kinerja guru oleh kepala sekolah melalui peningkatan pelaksanaan supervisi menghimbau guru dalam forum rapat menjelang permulaan mulai masuk belajar di kelas, agar guru memulai mengajar menyampaikan tujuan pembelajaran yang akan dicapai siswa (Igak Wardani, 2001:29-31). Penyampaian tujuan pembelajaran mengkondisikan siswa dengan kegiatan belajarnya, kegiatan belajar sebagai elemen utama dalam situasi proses pembelajaran, berefek edukasi terhadap psikologi belajar siswa, memusatkan perhatian pada konten pelajaran yang akan dibahas, meningkatkan motivasi belajar siswa, siswa memahami batas tugasnya, membantu siswa memahami hubungan berbagai isi pelajaran yang disampaikan, membantu siswa mengetahui tingkat keberhasilannya, mempertinggi rasa ingin tahu siswa, dan meningkatkan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran,

'kecocokan antara siswa dan kurikulum dapat meningkatkan keberhasilan akademik domain pengetahuan (Ackerman, 2003:15-20).

Peningkatan kinerja guru perlu dukungan kepala sekolah agar kegiatan pembelajaran optimal, seperti guru melakukan *pre test*, mengaitkan materi pembelajaran dengan materi sebelumnya, menyampaikan batas tugas belajar sehingga menimbulkan kehangatan dalam proses pembelajaran, 'sikap guru dan praktik dalam belajar siswa, adalah elemen kunci dalam kinerja (Meisels, Nicholson, Xue, dan Bumett, 2001:73-95).

Penyampaian tujuan pembelajaran yang akan dicapai siswa merupakan acuan pembelajaran dan tugas-tugas belajar yang akan dilakukan siswa, dapat dilakukan guru dengan menjelaskan langkah-langkah atau tahapan pembelajaran agar siswa memahami apa yang harus dilakukan, dan 'menjelaskan target atau kemampuan yang harus dimiliki siswa setelah pembelajaran berlangsung (Zais, 1976:350).

Siswa memperoleh manfaat mengetahui tujuan pembelajaran, ketika siswa tahu apa yang diinginkan untuk mereka capai, mereka akan membuat keputusan yang lebih cerdas tentang bagaimana memfokuskan usaha dan mengalokasikan waktu belajar mereka, dapat memantau pemahaman mereka sendiri dengan lebih efektif saat belajar, Muller dan Kinzie (2001:981-1012) menyatakan 'pertumbuhan prestasi belajar siswa tergantung pada penyelesaian unit materi di kelas yang akan dipelajarinya'. Hendaknya tujuan pembelajaran tersebut bersifat pengembangan keterampilan, kemampuan yang berkembang, meningkat sepanjang tahun-tahun ajaran sekolah, dan bahkan mungkin sampai dewasa meskipun tidak dapat dicapai sepenuhnya dalam masa pendidikan formal siswa, sebab itu tujuan jangka panjang pembelajaran itu terpenting diingat oleh guru saat merencanakan pelajaran di kelas.

Peningkatan kinerja guru dapat dilakukan oleh kepala sekolah melalui stimuli terhadap guru, agar mengetahui jenis media dan menggunakannya dalam proses pembelajaran, Windschitl dan Sahl (2002:165-205), penggunaan teknologi

komputer laptop oleh guru telah mengubah peran dalam pergeseran menuju pedagogi konstruktivis. Guru mengintegrasikan komputer kedalam pembelajaran di kelas dimediasi kuat oleh keyakinan yang terkait dengan sistem, peserta didik di sekolah dan mengubah pengajaran yang baik dalam konteks kelembagaan dan peran teknologi dalam kehidupan peserta didik.

Jenis-jenis media tersebut antara lain buku, bahan cetak, papan tulis, foto, contoh benda, *over head projector*, *slide*, *slide projector*, kaset video, video kaset, dan sebagainya berfungsi mengantarkan isi pelajaran kepada siswa (Mohammad Ansyar, 1996:15-16). Media sebagai sumber belajar, rujukan, antara lain objek, atau bahan yang digunakan untuk kegiatan pembelajaran, berupa media cetak dan elektronik, nara sumber, lingkungan fisik, alam, sosial, dan budaya (Zais, 1976:239-242). Guru diharapkan menggunakan sumber belajar berdasarkan standar kompetensi, kompetensi dasar, materi pokok, materi pembelajaran, kegiatan belajar, dan indikator pencapaian kompetensi (Ornstein dan Hunkins, 1988:8).

Peningkatan kinerja guru oleh kepala sekolah memiliki kekuatan untuk menghimbau guru agar melaksanakan kegiatan pembelajaran yang menumbuhkan kerja sama antar siswa dengan baik, dan kepala sekolah harus mengetahui bahwa guru yang mampu melaksanakan pembelajaran, adalah terlihat dalam kemampuan guru membimbing kegiatan belajar, menghubungkan siswa dengan isi materi pelajaran, sebagai sumber belajar, memelihara lingkungan belajar kondusif, siswa mengalami proses belajar, kemampuan siswa berkembang sebagai hasil belajar, Goodland, Soder, dan Sirotnik (1990) menyatakan bahwa mengajar usaha moral yang fundamental menuntut anak untuk berubah dalam arah yang dipilih oleh orang dewasa (Cumming, Dyas, Maddux, dan Kochman, 2001:143-148).

Kemampuan guru melaksanakan pembelajaran itu merupakan kecakapan menciptakan suasana mendidik seimbang ranah afektif, kognitif, psikomotorik dari konten mata pelajaran, berkomunikasi mendidik, terbina hubungan baik guru - siswa,

tercapai tujuan pembelajaran, memberi kemudahan belajar, suasana memicu keterlibatan aktif belajar, memotivasi, membangkitkan perhatian, siswa aktif belajar, dan siswa mengetahui tujuan belajar sekaligus merupakan bagian dari keberhasilan mengajar. Untuk ini agar guru sukses dalam melaksanakan pembelajaran, maka konten, metode, media pembelajaran satu keutuhan dengan kegiatan belajar dan diseleksi sesuai perkembangan, kemampuan, dan kebutuhan belajar siswa (Zais, 1976:214,254,367).

Peningkatan kinerja guru melalui penggunaan pendekatan pembelajaran, dapat dilakukannya dengan pendekatan yang berorientasi proses, kegiatan belajar siswa meneliti materi pelajaran, mempelajari materi pelajaran, mengambil kesimpulan yang bermanfaat bagi siswa dalam mentransformasikan pengetahuan dan pemahaman untuk pemecahan masalah (Mohammad Ansyar, 1996:8-12). Atau menerapkan pendekatan pembelajaran tematik/pembelajaran berdasarkan tema-tema, menggunakan tema mengaitkan mata pelajaran sehingga siswa memperoleh pengalaman belajar yang lebih bermakna (Trianto, 2011:147), yang sering disebut pembelajaran terpadu (Depdiknas, 2006:5), memungkinkan siswa aktif mencari, menggali, menemukan konsep, prinsip keilmuan yang bermakna, dan autentik (Trianto, 2011:150-151), memungkinkan siswa terkoneksi secara inter maupun antar-mata pelajaran, pengalaman belajar siswa terintegrasi, bermakna, kemampuan belajar mandiri, menumbuhkan motivasi belajar sendiri, manusiawi, intelek emosi siswa terintegrasi, tampil, kepribadian utuh, menghargai otonomi dan individualitas siswa, mengembangkan kemampuan berpikir analitik, produktif, ekspresif, pola pikir produktif, bersedia atas resiko dan masalah yang dihadapi (Mohammad Ansyar, 1996:9-11).

Peningkatan kinerja guru dapat dilakukan dengan mengoptimalkan pelaksanaan pembelajaran melalui pendekatan *discovery learning*, siswa akan aktif berinteraksi dengan lingkungan, menelusuri dan memanipulasi objek, atau melakukan percobaan secara sistematis (Ormrod, 2008:170), kegiatan belajar



siswa meneliti, menginvestigasi materi pelajaran, memecahkan masalah, hingga menemukan sesuatu yang baru (Paulina Pannen, 2001:75-77), siswa dibimbing untuk berusaha sendiri, mencari pemecahan masalah, mencari pengetahuan yang menyertai pemecahan masalah, menstrukturkan pengetahuan, merinci urutan sajian isi atau materi pelajaran, dan penguatan (Ratna Wilis Dahar, 2011:79-80). Siklus belajar, antara lain observasi (melihat, mengamati, dan mendengar), bertanya, menduga, pengumpulan data, dan simpulan. Langkah-langkah kegiatan belajar yang ditempuh siswa merumuskan masalah, mengamati, menganalisis, menyajikan hasil dalam tulisan, gambar, laporan, bagan, tabel, mengkomunikasikan hasil karya pada pembaca, teman sekelas, guru, atau audiensi lain (Trianto, 2012:114-115). Proses pembelajaran ini berdasarkan pencarian, penemuan melalui berpikir sistematis, merumuskan masalah, mengajukan hipotesis, mengumpulkan data, menguji hipotesis, dan menyimpulkan (Wina Sanjaya, 2012:265). Guru dapat meningkatkan kinerjanya melalui penerapan strategi pembelajaran berbasis proyek, melalui tugas-tugas belajar siswa berdasarkan masalah, memecahkan masalah yang menantang, merancang, pemecahan masalah, keputusan, investigasi, belajar mandiri, atau strategi penemuan materi deduksi, dan menafsirkan (Wena, 2012:144-148).

Peningkatan kinerja guru oleh kepala sekolah dapat melalui pemantauan terhadap pelaksanaan proses pembelajaran. Aspek pemantauan terpenting, adalah kemampuan guru melaksanakan proses pembelajaran yang mengaitkan materi pelajaran yang disampaikannya dengan materi lain yang mudah dipahami siswa. Permasalahan ini tidaklah mudah untuk diamati langsung oleh kepala madrasah, untuk ini perlu stimulasi, motivasi, dan dorongan (Soebagio Atmodiwirio, 2000:202-203) melalui pertemuan-pertemuan atau rapat agar guru berusaha seoptimal mungkin mengaitkan materi pelajaran yang disampaikannya dengan materi lain yang mudah dipahami siswa.

Dapat dilakukan guru dengan menggunakan pengetahuan lama siswa untuk mengembangkan ide-ide tambahan pada materi baru yang disampaikan, mendorong siswa: belajar, menarik

kesimpulan, memperkirakan implikasi dari materi pembelajaran, penyampaian isi pelajaran dari sederhana ke kompleks, umum ke rinci, hirarki belajar, 'menjelaskan kaitan konsep, prosedur, atau prinsip dari materi yang diajarkan (Kemp, 1994:52), mengaitkan pengetahuan baru dengan pengetahuan lama siswa, membandingkan pengetahuan yang sudah dikenal siswa dengan pengetahuan baru dari materi ajar yang disampaikan, menggambarkan persamaan pengetahuan baru dengan pengetahuan lain di luar lingkup pengetahuan yang sedang dipelajari siswa, memberi kesempatan siswa untuk mengurutkan isi yang dipelajarinya, merangkum materi pembelajaran.

Hal ini sangat strategis untuk perkembangan intelek dan berpikir siswa, mengembangkan ide-ide, mendorong belajar, menarik kesimpulan, memberi peluang memperkirakan implikasi materi pembelajaran, membandingkan pengetahuan yang baru diperoleh dengan pengetahuan yang sudah lama dimiliki siswa, menggambarkan persamaan antara pengetahuan baru dengan pengetahuan di luar cakupan pengetahuan yang sedang dipelajari, membimbing ke pola pikir menyebar, datar, ide-ide segar, sehingga pola pikir menyebar memperluas kreativitas, memperkaya pola pikir struktural dan linier.

Sebaliknya peningkatan kinerja guru terganggu apabila guru tidak mengaitkan materi pelajaran yang baru dengan materi yang mudah dipahami siswa, kegiatan belajar tidak banyak menyumbang perkembangan siswa, terbatas pemahaman materi pada yang disampaikan tanpa mengajak siswa berpikir mengembangkan pemahaman, membatasi keluasan pemahaman isi materi pelajaran yang disampaikan. Persoalan keterbatasan kemampuan guru mengaitkan materi pelajaran, mungkin disebabkan tajamnya spesialisasi pembedangan latar belakang pendidikan guru sehingga hanya memiliki basis struktur ilmu yang pernah dipelajari saja dan tidak memiliki basis struktur ilmu mata pelajaran yang lain, yang berefek hanya mampu mengaitkan materi pelajaran dengan materi pelajaran yang pernah ditekuni sebelum menjadi guru dan hanya memiliki struktur ilmu tersebut, sesuai Ackerman (2003:15-20) yang menyatakan bahwa perbedaan

individu dan kecocokan kurikulum mendukung atau menghambat berbagai domain pengetahuan, meningkatkan, membangun kekuatan, dan berpotensi terhadap peningkatan prediktif validitas akademik atau profil kemampuan dan kekuasaan pengetahuan berdasarkan kecocokan dengan kurikulum.

Persoalan keterbatasan kemampuan guru ini sangat serius, karena berimplikasi pada introspeksi diri lembaga pendidikan tinggi yang berkontribusi menyiapkan calon-calon guru. Tetapi persoalan ini dapat dijumpai dengan menghadirkan *mata kuliah analisis konten* atau mata kuliah yang bermuatan analisis isi mata kuliah yang diharapkan berkontribusi terhadap pola pikir horizontal, menyebar, *entreviuner*, memperkaya pola pikir struktural dan linier mahasiswa di lembaga-lembaga pendidikan tenaga kependidikan, sebagai upaya solusi atas keluhan Cumming, Dyas, Maddux, dan Koeman (2001:143-158) 'mahasiswa pendidikan guru dalam penalaran moral yang berprinsip pada tingkat yang lebih rendah daripada mahasiswa jurusan atau program studi lain.

Peningkatan kinerja guru dapat meningkat apabila guru secara berkesinambungan melakukan balikan dalam proses pembelajaran. Balikan dari guru terhadap siswa 'memperkuat pemahama, kinerja yang benar, memberitahu kesalahan, dan memperbaiki proses belajar yang salah (Kemp, 1994:145). Sebaliknya, apabila guru tidak melakukan balikan dalam proses pembelajaran lemah pemahaman dan kinerja siswa, tidak tahu kesalahan pemahaman, lemah proses interaksi antara isi materi ajar, siswa tidak terdorong meneruskan kegiatan belajar yang lebih baik, keunggulan penguatan, balikan, dan tanggapan guru, siswa dapat memeriksa jawaban, kritik, komentar tentang kinerja, dan menjaga agar tetap mengetahui kemajuan belajarnya.

Penguatan sebagai respon terhadap suatu tingkah laku yang dapat meningkatkan kemungkinan berulangnya kembali tingkah laku. Seorang guru perlu menguasai keterampilan memberikan penguatan karena penguatan merupakan dorongan bagi siswa untuk meningkatkan penampilan dan dapat meningkatkan perhatiannya. Penguatan dapat diberikan guru

dalam bentuk verbal dan non verbal, berupa kata-kata pujian, kalimat pujian, gerak mendekati, mimik, gerakan badan, sentuhan, kegiatan yang menyenangkan, simbol, atau benda kecil lainnya yang dilakukan dengan hangat, antusias, bermakna sesuai dengan perilaku yang diberi penguatan, menghindarkan respon negatif, jelas sebutkan nama, atau pandangan kepada yang diberi penguatan, kepada kelompok siswa tertentu, efektif bila segera diberikan setelah perilaku yang baik ditunjukkan, dan bervariasi.

Peningkatan kinerja guru oleh kepala sekolah melalui peningkatan pelaksanaan supervisi dengan 'stimulasi terhadap guru (Cowel dan Gardner, 1995:3) untuk mengarahkan pertumbuhan belajar, mengaplikasikan konten dalam perilaku hasil belajar siswa yang mudah dipahami, meningkatkan kesadaran bahwa teori dan praktik kurikulum dalam kegiatan inti pembelajaran, adalah aplikasi kurikulum melalui penerapan strategi pembelajaran, keputusan, seleksi situasi pembelajaran, pengetahuan umum, dan penetapan kegiatan belajar yang dilakukan. Kegiatan belajar, harus urut agar hasil belajar mudah dimiliki siswa dan tercapai kompetensinya. Sesuai Ornstein dan Hunkins, (1988:18-19), urutan kegiatan belajar yang bermakna merupakan jantung dari kurikulum dan berpengaruh dalam membentuk pengalaman belajar. Harus dilakukan sebagai 'upaya untuk mentransformasikan materi pelajaran menjadi pengalaman belajar, karena materi pelajaran, dan kegiatan belajar merupakan mata rantai yang sangat kuat membantu siswa memperoleh pengalaman belajar (Mohammad Ansyar, 1995:4-6). Fungsi utama pengajaran mentransformasikan materi pelajaran menjadi pengalaman belajar melalui kegiatan-kegiatan belajar, buku, materi pelajaran, alat-alat, metode mengajar, berbagai kegiatan sebagai alat bukan tujuan. Sasaran akhir kurikulum dan pengajaran, adalah pengalaman belajar siswa dan inilah yang akan menyumbang terhadap perkembangan kepribadiannya.

Aplikasi teori (konten) dalam perilaku hasil belajar yang mudah dipahami siswa dapat dilakukan dengan tugas-tugas belajar yang dilengkapi dengan kegiatan-kegiatan belajar yang dapat ditransformasikan menjadi pengalaman belajar dengan

memperhatikan keterkaitan antara isi materi pelajaran dan kegiatan belajar yang akan dilaksanakan, mengurutkan kegiatan belajar menjadi pengalaman belajar siswa untuk memiliki isi atau materi pelajaran dan mencapai kompetensi. Carbonaro dan Gamoran (2002:801-827) menyatakan 'konten memiliki dampak terbesar dalam pencapaian prestasi belajar dan kemampuan analisis.

Kegiatan belajar ini, siswa diinteraksikan dengan kondisi, lingkungan atau mentransformasikan isi atau materi pelajaran menjadi pengalaman belajar, menjadikan isi atau materi pelajaran dan kegiatan belajar sebagai mata rantai pengalaman belajar. Dapat dilakukan dengan 'membagi isi atau materi pelajaran menjadi unit-unit kecil (butir-butir materi pelajaran), terurut, masuk akal, memberi latihan pada setiap unit (butir materi pelajaran) dan menilai penguasaan setiap unit (butir) materi pelajaran (Ormrod, 2008:164).

Menyusun kegiatan belajar melalui daftar kegiatan agar siswa berinteraksi dengan materi pelajaran yang tersedia dalam kegiatan belajar tersebut yang seimbang ranah afektif, kognitif dan psikomotoriknya. Rumusan kegiatan belajar yang berinteraksi dengan materi pelajaran tersebut seperti 'membedakan antara fakta dan pendapat, memahami hubungan logis, dan kemampuan menampilkan materi pelajaran (Ornstein dan Hunkins, 1988:177). Apabila guru tidak mengaplikasikan teori dalam perilaku hasil belajar yang mudah dipahami oleh siswa melalui pengalaman belajarnya, maka sangat disesalkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran setiap semester yang lemah fungsi dan daya gunanya dalam kegiatan pembelajaran.

Untuk meningkatkan kinerja guru melalui pelaksanaan supervisi kepala madrasah hendaknya 'memantau pelaksanaan proses pembelajaran (Glatthorn, 1984:1), yang kemudian pemantauan proses pembelajaran oleh guru terhadap kemajuan belajar siswa selama proses pembelajaran berlangsung, dengan mengecek ketercapaian indikator kompetensi, ketercapaian kompetensi dasar, atau secara praktis mengecek ketercapaian kriteria kelulusan minimal mata pelajaran.

Pengecekan pencapaian indikator secara operasional mengubah indikator menjadi pernyataan atau pertanyaan yang diajukan terhadap siswa tentang penguasaan konten materi pelajaran yang telah disampaikan. Pengecekan pemahaman ini sangat strategis karena konten pelajaran akan hadir dalam situasi apapun pada siswa, modal menghadapi masalah, erat kaitannya dengan tujuan pendidikan yang harus dicapai, dapat dilakukan di akhir waktu segmen pembelajaran terhadap tujuan pembelajaran, sebagai bantuan terhadap siswa untuk mentransformasikan konten pelajaran menjadi pengalaman belajarnya.

Peningkatan kinerja guru oleh kepala sekolah dapat diupayakan melalui optimalisasi 'peningkatan pengelolaan kelas dan menstimulasi guru (Nawawi, 1989:105), untuk mengkondisikan pengalaman belajar siswa sesuai kegiatan belajar yang akan dilaksanakan di ruang kelas, agar siswa aktif dan berinteraksi dengan bahan pelajaran. Dapat dilakukan dengan 'daftar kegiatan belajar siswa dan kondisi agar berinteraksi dengan konten pelajaran (Tyler, 1949:64; Ornstein dan Hunkins, 1988:177). Susunan daftar kegiatan belajar yang baik, adalah menyediakan tujuan yang seimbang antara ranah afektif, kognitif, dan psikomotorik, menyediakan pemahaman perbedaan antara fakta dan pendapat, menyediakan penalaran logis, menyediakan penampilan keterampilan siswa menggunakan konten pelajaran, membentuk isi dan inti pelajaran sebagai rangkaian kegiatan belajar menjadi pengalaman belajar mencapai tujuan kurikulum.

#### **b. Iklim Sekolah (X2) Berpengaruh Langsung terhadap Kinerja Guru (Y) di MAN Palembang**

Temuan menunjukkan bahwa iklim sekolah signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, dengan koefisien pengaruh ( $\rho_{yx2}$ ) 0,307. Ini berarti, apabila iklim sekolah dinaikkan satu satuan, maka akan terjadi peningkatan kinerja guru sebesar 0,307 satuan. Hasil analisis pengaruh langsung variabel iklim sekolah terhadap kinerja guru tanpa interaksi oleh variabel lain sebesar 9,4249%. Jadi, kinerja guru dapat ditentukan iklim sekolah sebesar 9,425%.

Peningkatan kinerja guru merupakan kontribusi langsung dari iklim sekolah yang kondusif. Walaupun iklim sekolah lazim digambarkan dengan peraturan, hukuman, penghargaan, ketidakhadiran, *drop-out*, perilaku siswa, hubungan antar siswa, hubungan antara guru dan siswa, hubungan antar staf, hubungan guru dengan pimpinan, keterlibatan, peran dan tugas, sikap kerja dan kepuasan kerja, tetapi hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa iklim sekolah kontributor terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa saling mendukung, keterbukaan, keakraban, keterlibatan, menghargai dan kesejawatan di sekolah signifikan berpengaruh terhadap kinerja guru, Poole dan Okefor (1989) menyatakan bahwa 'keefektifan guru mendapat manfaat dari kerjasama dengan guru-guru lain (Ross, 1992:51-65).

Visualisasi kinerja guru sebagai kontribusi iklim sekolah, adalah ada suasana hubungan kekeluargaan, guru tidak menampilkan perbedaan latar belakang mata pelajaran yang diajarkan, usia, bergaul, berbicara berpakaian sebagai pendidik dan personalia staf administrasi menampilkan perilaku sebagai pegawai untuk melayani kebutuhan yang diperlukan. Semua personil memperlihatkan dukungan terhadap pimpinan. Peduli terhadap guru, pegawai, keluarga personil yang mengalami musibah, seperti spontanitas membantu materi dan mewakili teman sejawat berkunjung ke rumah yang ditimpa musibah atau rumah sakit. Personil staf administrasi melaksanakan tugas sesuai uraian tugasnya masing-masing. Gambaran iklim sekolah hubungan harmonis, pergaulan setara, ada dukungan terhadap pimpinan dan sesama teman sejawat, kerja sama dan perhatian terhadap personil yang mengalami masalah, memperlihatkan bahwa iklim sekolah kondusif, penting, dan meningkatkan kinerja guru, yang disebut oleh Suharsimi Arikunto (1993:174) sebagai iklim sekolah yang kondusif.

Peningkatan kinerja guru dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang menyenangkan, 'lingkungan kerja yang menghargai kompetensi, lingkungan kerja yang mendukung perencanaan dan pembelajaran (Scheerens, 2003:42-44). Iklim sekolah yang kuat mempengaruhi kinerja guru, salah satu faktor dalam

melaksanakan pekerjaan, mendukung lebih aktif, kreatif, inovatif, partisipatif melaksanakan tugas, tanggung jawab, uraian tugas mendukung kelancaran pekerjaan, ketentuan acuan melaksanakan tugas, dan prediksi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja guru.

Secara individual guru berperan meningkatkan kinerjanya sendiri dengan memaknai secara positif terhadap setiap stimulus yang muncul di lingkungan sekolah, baik stimulus yang bersumber dari pimpinan, teman sejawat, staf, atau dari siswa sehingga terbentuk sikap yang positif dan menularkannya kedalam pola hubungan yang positif terhadap lingkungan sekolah.

Persepsi dan pola hubungan positif yang ditularkan guru berarti membangun lingkungan kerja dan iklim sekolah yang positif dan kondusif untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab, sesuai Barr dan Dreeben (1977:89-162) bahwa komunikasi mempengaruhi produksi sekolah. Artinya, apabila guru mempersepsi, memaknai, dan membangun hubungan positif dalam lingkungan sekolah, maka tidak ada hambatan psikologis untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik, bersemangat meningkatkan prestasi belajar siswa, perilaku positif menular ke teman sejawat, sebab perilaku positif cenderung menjadi sikap yang positif dan permanen sebagai pola hubungan yang positif, Wachs (1983:396-407) menyatakan bahwa 'perilaku dan pengembangannya, adalah fungsi dari transaksi gen dan lingkungan.

Iklim sekolah, adalah suasana yang terjadi dalam organisasi sekolah yang terpolo oleh hubungan antar pribadi, bersumber dari kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dalam melaksanakan tugasnya di sekolah. Untuk ini guru dapat membangun, meningkatkan, dan memelihara iklim sekolah yang dimulai dari diri sendiri, sebagai sikap diri dan sebagai pola hubungan yang baik dengan personil di sekolah. Apabila pola hubungan sesama teman sejawat baik maka dukungan terhadap program dan kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah akan baik pula.



Peningkatan kinerja guru berlangsung karena ada peningkatan iklim sekolah yang kondusif tidak hanya dapat dilakukan oleh guru tetapi juga dapat dilakukan oleh kepala sekolah melalui penetapan suatu keputusan yang sinergi, manusiawi antar setiap unit untuk mencapai visi, misi, program sekolah, antara lain uraian kerja yang jelas, standar operasional kerja yang terukur dan dapat dievaluasi dari tugas-tugas tambahan guru sebagai wakil kepala, kepala perpustakaan, kepala laboratorium, ketua program studi, guru pembimbing kegiatan intra kurikuler, guru pembimbing kegiatan ekstra kurikuler, wali kelas, guru piket harian, guru bimbingan konsling, kepala urusan tata usaha, staf, kegiatan rutin, peraturan, dan tata tertib siswa dengan maksud dan tujuan yang sama, yaitu prestasi belajar siswa. Sekolah terwujud oleh usaha bersama dari semua anggota sistem sekolah dan membutuhkan kerja sama dan iklim yang kondusif mencapai tujuan sekolah. Apabila semua personil diajak dan dilibatkan bertanggung terhadap program sekolah disertai rincian tugasnya masing-masing maka iklim sekolah akan kondusif mencapai visi, misi dan program sekolah secara optimal yang pada akhirnya kinerja guru baik dan prestasi belajar siswa meningkat.

Kinerja guru dapat meningkat melalui penetapan uraian tugas, peraturan dan tata tertib siswa yang pada akhirnya menjadi pola hubungan kepala sekolah dengan semua personil sekolah, baik pola hubungan kepala sekolah dengan guru yang mendapat tugas tambahan, guru yang tidak mendapat tugas tambahan, staf, siswa, dan siswa dengan siswa. Pola itu terbentuk pola hubungan vertikal, horizontal yang kondusif dan produktif. Hubungan vertikal berdasarkan struktur antara pemimpin dan yang dipimpin, antara guru dan siswa, hubungan horizontal sesama teman sejawat.

Kinerja guru dapat meningkat, dinamis, terpelihara pola hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis, melalui usaha kepala sekolah dengan pola hubungan pribadi, koligial, komunikasi terbuka, kerja sama yang baik, kebersamaan, menumbuhkan rasa memiliki semua anggota personil, personil

dilibatkan dalam pengambilan keputusan, disiplin dengan sikap dan pendekatan kerja sama agar semua personil menjalankan tugas penuh tanggung jawab, 'sikap guru terhadap pekerjaan (seperti terhadap belajar siswa), adalah elemen kunci kinerja (Meisels, Bickel, Nicholson, Xue, Bumett, 2001:73). Guru dan staf akan bersikap lebih positif, jika kepala sekolah menerapkan disiplin, kerjasama, tidak mendikte sehingga berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas staf dan pelaksanaan pembelajaran.

Peningkatan kinerja guru dapat dilakukan oleh kepala sekolah melalui pemeliharaan iklim sekolah yang kondusif dengan melibatkan semua personil baik guru dan staf dalam kegiatan sekolah, seperti pelibatan mereka dalam kepanitiaan kegiatan penerimaan siswa baru dan kegiatan sekolah yang lain, sehingga "mereka merasa turut serta sebagai bagian dari sekolah, mereka tidak merasa risau terhadap pekerjaan, senang akan pekerjaan mereka, merasa berfungsi dalam sekolah dan berefek terhadap peningkatan produktivitas sekolah (Sahertian, 1990:48), pelaksanaan pembelajaran yang optimal, dan prestasi belajar siswa meningkat.

Suatu 'organisasi atau lembaga yang sehat bukan struktur lembaga atau organisasi yang bagus, sempurna lembaga atau organisasinya, melainkan prestasi orang di dalam lembaga atau organisasi tersebut (Drucker, 1982:570). Iklim sekolah yang kondusif ini dapat diprogramkan kepala sekolah, yang 'fokus terhadap orientasi akademik siswa (Harris, 1959:142) yang ditetapkan bersama semua personil dengan penetapan pencapaian minimal dari setiap kegiatan dan mata pelajaran. Demikian juga proses pembelajaran di kelas, guru perlu mendukung siswa, komunikasi terbuka terhadap siswa, menghargai setiap usaha siswa, memupuk kehangatan hubungan dengan siswa, disiplin, menyelesaikan tugas-tugas belajar siswa, menilai dan mengembalikannya kepada siswa, dan menumbuhkembangkan hal-hal yang positif dalam pelaksanaan proses pembelajaran.

Apabila iklim kelas dengan suasana kerja yang berorientasi akademik dan perilaku komunikasi terbuka terhadap siswa, lingkungan mendukung, hangat, pujian kepada siswa ketika layak,

menghormati kontribusi siswa, menunjukkan kepercayaan diri, antusiasme dalam pembelajaran, interaksi positif dengan siswa, kelas yang teratur dipertahankan, semua program kepala sekolah didukung oleh guru, maka akan tumbuh iklim sekolah dan kelas yang kondusif mencapai tujuan pendidikan (Squires, Huitt, Segars, 1984:87-88).

Peningkatan kinerja guru dapat dilakukan kepala sekolah melalui peningkatan iklim sekolah yang kondusif, program dan kerja sama yang baik dengan komite madrasah, pengawas, wali/orang tua siswa, dan pihak-pihak lain yang peduli pendidikan untuk meningkatkan prestasi akademik, mengembangkan bakat dan minat siswa, sesuai Ryan dan Patrick (2001:438) bahwa karakteristik lingkungan sekolah dan kelas berdampak terhadap motivasi dan keterlibatan siswa.

Iklim sekolah akan meningkat kondusif apabila kepala sekolah memprogramkan, merealisasikan pengadaan parasarana dan sarana sekolah, alat pendidikan, atau alat bantu pembelajaran yang diperlukan sesuai kemampuan dana yang ada. Apabila terbatas pembiayaan pengadaan prasarana dan sarana sekolah, kepala sekolah dapat mencari sumber-sumber lain yang sah dan tidak bertentangan dengan ketentuan yang berlaku, koordinasi dengan komite madrasah, melalui masyarakat yang peduli pendidikan berupa permohonan bantuan alat-alat pendidikan/pembelajaran.

Kinerja guru dapat ditingkatkan oleh kepala sekolah melalui peningkatan iklim sekolah, pengawasan, pemantauan terhadap semua program sekolah, pemantauan pelaksanaan proses pembelajaran, koordinasi dengan guru yang mendapat tugas tambahan, koordinasi dengan kepala urusan tata usaha, evaluasi terhadap setiap pelaksanaan kegiatan sekolah, evaluasi diakhir setiap semester, evaluasi internal secara keseluruhan. Evaluasi internal secara keseluruhan untuk meningkatkan iklim sekolah, kualitas sekolah, yang tim evaluatornya dari sekolah, bersama komite madrasah, dan supervisor.

### **c. Motivasi Kerja (X3) Berpengaruh terhadap Kinerja Guru (Y) di MAN Palembang**

Temuan bahwa variabel motivasi kerja signifikan berpengaruh terhadap kinerja guru, dengan koefisien pengaruh ( $\rho_{yx3}$ ) 0,542. Apabila motivasi kerja dinaikkan satu satuan maka akan terjadi peningkatan kinerja guru sebesar 0,542 satuan. Besaran pengaruh langsung variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru tanpa ada interaksi dari variabel lain 29,3764%.

Temuan di atas menunjukkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh motivasi kerja. Guru yang memiliki kinerja yang baik, dia juga 'memiliki motivasi kerja yang baik untuk mencapai tujuan (Houston, 1985:5), memiliki keyakinan dan kepercayaan bahwa semua siswanya dapat belajar pengetahuan dan keterampilan terpenting dari setiap segmen pembelajaran yang dilakukannya, memiliki keyakinan dan kepercayaan bahwa siswa akan sukses dalam belajar dan hal-hal yang demikian termasuk ciri-ciri guru yang berhasil, sesuai Meisels, Bickel, dan Bumett (2001:73) bahwa sikap guru dalam belajar siswa, adalah elemen kunci dalam kinerja.

Guru yang berhasil memiliki motivasi sebagai tenaga penggerak dan pengaturan sasaran dari berbagai motif di dalam dirinya (seperti mengajar sebagai ibadah, mengajar dengan ihlas, mengajar sebagai panggilan batin, mengajar sebagai bagian dari kehidupan) sehingga tujuan pembelajaran tercapai sesuai dengan harapan, karena motivasi sebagai tenaga penggerak dan pengaturan sasaran dari dalam dirinya, 'orientasinya kesuksesan melaksanakan tugas sebagai motif, dorongan, alasan, penggerak dan kemauan yang menyebabkan berbuat seoptimal mungkin untuk mencapainya (Hoy dan Miskel, 1978:96). Motif bagi guru yang sukses sebagai dorongan, alasan, dan penggerak, dan kemauan menyebabkan berbuat mencapai tujuan (Wibowo, 2013:109) pembelajaran, menentukan persepsi positif terhadap siswa, menentukan situasi yang kondusif, berorientasi pada prestasi dan berfungsi meningkatkan keberhasilan pendidikan.

Temuan di atas dapat dimaknai bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh 'motivasi kerja yang mendorong dan

mengarahkan kegiatan untuk mencapai tujuan (Wahyusumidjo, 1984:177) pembelajaran agar siswa mencapai prestasi belajar yang baik, berhubungan erat dengan usaha-usaha guru yang dilakukan sebelum pelaksanaan proses pembelajaran dimulai, antara lain guru dikuatkan, disokong oleh usaha-usaha merencanakan pembelajaran dengan baik.

Proses kinerja guru dilatarbelakangi oleh proses motivasi kerja melaksanakan tugas dan tanggung jawab, ditunjukkan ada usaha dan kemampuan guru mengorganisasi pengetahuan, nilai-nilai, pemahaman dan keterampilan terhadap materi perencanaan pembelajaran dan materi pelajaran yang akan disampaikan untuk ditransformasikan dalam berbagai kegiatan belajar secara berkelanjutan sehingga menjadi pengalaman belajar siswa, Beyer (1997) menyatakan 'kemampuan seorang guru untuk mempertimbangkan dimensi moral dalam praktik pembelajaran di kelas, adalah penting dalam masyarakat demokratis, mengingat mengajar sebagai bidang tindakan moral yang efektif dan guru perlu memberikan dukungan visi alternatif dan praktik yang menghormati integritas siswa sebagai makhluk moral, dan guru sebagai agen sosial bagi siswa (Cumming, Dyas, Maddux, Kochman, 2001:143-144).

Kinerja guru merupakan usaha dan tenaga yang dikeluarkan (Evans, 2005:205) sejak merencanakan, melaksanakan: proses pembelajaran, pekerjaan, tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik. Kemampuan guru menunaikan tugas-tugas tersebut dan tugas-tugas tambahan lainnya sebagai pendidik menunjukkan kecakapan, kecerdasan dan keterampilannya. Usaha yang dikerahkan guru berhubungan dengan kemampuannya itu diorganisasi sebagai sebuah pola pekerjaan, yaitu pelaksanaan tugas, tanggung jawab, dan 'guru memiliki pengaruh yang besar terhadap pengembangan moral siswa (Cumming, Dyas, Maddux, dan Kochman, 2001:143).

Kinerja guru dipengaruhi oleh motivasi kerja, dorongan yang dikuatkan, disokong oleh usaha, pengetahuan, pemahaman, nilai-nilai, kemampuan yang diorganisasi, dan dikerahkan dalam suatu pola pekerjaan, yaitu pelaksanaan tugas dan tanggung

jawab. Kinerja guru yang terpola dalam pekerjaan itu melukiskan motivasi kerja dalam pelaksanaan tugas sebagai tenaga pendidik dan dipengaruhi oleh rentang kendali, antara lain: kepemimpinan kepala sekolah, afiliasi kelompok (teman sejawat/personil), dan teknologi (ketersediaan alat/media pembelajaran), alokasi waktu, ketercapaian minimal mata pelajaran yang harus dicapai oleh siswa, aturan, norma dan nilai-nilai pendidikan.

Kinerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan (Gibson, 1985:51-52) kepala sekolah, seperti kepemimpinan manusiawi dalam menjalankan tugas kepemimpinan dapat mendorong dan menstimulasi guru agar sukses menjalankan tugas, hal ini perlu bagi guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kehangatan dan hubungan yang baik dengan teman sejawat mendorong kesuksesan pekerjaan guru, Ryan dan Patrick (2001:437) menyatakan bahwa secara umum persepsi siswa tentang dukungan guru, interaksi guru, dan saling menghormati terkait dengan perubahan positif dalam motivasi dan keterlibatan siswa.

Ketersediaan alat bantu pembelajaran memperlancar tugas-tugas pembelajaran yang dilaksanakan guru. Apabila rentang kendali, yaitu kepemimpinan kepala sekolah, teman sejawat dan teknologi memberi sokongan terhadap pola pekerjaan guru, maka guru akan memperoleh kepuasan melaksanakan tugas-tugasnya. Kepuasan kerja guru diperoleh dari pengalaman melakukan berbagai macam pekerjaan yang berhubungan dengan kinerja. Kepuasan kerja guru memusatkan perhatian terhadap faktor-faktor yang menguatkan, mengarahkan, dan mendukung kinerja guru. Kepuasan kerja dan proses pekerjaan yang dilaksanakan guru berhubungan dengan motivasi kerja.

Peningkatan kinerja dapat dipicu oleh peningkatan motivasi kerja, menghasilkan produk, memicu peningkatan kemampuan melaksanakan pekerjaan, mempengaruhi, dan menentukan hasil kerja, hal patut diperhatikan kepala sekolah, karena guru dan kepala sekolah terlibat atas prestasi kerja ini, maka hendaknya menjadi perhatian oleh kepala sekolah bahwa kebutuhan berprestasi merupakan motif guru yang jelas, yang dapat dibedakan dari kebutuhan-kebutuhan lain, dapat

diidentifikasi, dan dapat dinilai dalam setiap kelompok guru yang bekerja, sesuai Ryan dan Patrick (2001:437) motivasi dan keterlibatan sebelumnya, adalah prediktor kuat dari motivasi dan keterlibatan berikutnya.

Apabila kepala sekolah bersungguh-sungguh akan mengetahui personilnya apakah mereka memiliki kepuasan berprestasi, maka tolok ukur minimalnya, adalah motivasi dan semangat kerja personilnya. Kepala sekolah dapat merealisasikan tolok ukur ini melalui regulasi pengukuran motivasi dan semangat kerja berorientasi prestasi, yakni standar pengukuran. Semangat prestasi yang tinggi baik untuk kelompok, perorangan maupun unit yang dipimpinnya, memupuk kebiasaan berprestasi, memberi peluang berprestasi, menunjukkan kasadaran, kejujuran bahwa kualitas harus dijunjung bersama.

Dukungan terhadap regulasi ini, adalah motivasi kerja dan kemampuan aplikasi teori dari personil untuk mendorong eksplorasi dan keterlibatan personil secara signifikan lebih berhasil daripada personil (guru atau staf) yang bermotivasi kerja dan berkemampuan rendah.

Di sisi lain kepala sekolah dapat meningkatkan motivasi kerja melalui imbalan, seperti promosi jabatan, kenaikan pangkat, peluang peningkatan kualifikasi pendidikan, peningkatan kompetensi, memperbanyak pengalaman, penyaluran minat, mengikutsertakan dalam pelatihan, menambah ketersediaan fasilitas, peningkatan kenyamanan kerja, dan komunikasi yang baik agar motivasi kerja berkontribusi terhadap kinerja guru yang lebih baik.

#### **d. Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah (X1), Iklim Sekolah (X2), dan Motivasi Kerja (X3) Secara Simultan Berpengaruh terhadap Kinerja Guru (Y) di MAN Palembang**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah (X1), Iklim Sekolah (X2) dan Motivasi Kerja (X3) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Guru (Y) 0,995. Besaran pengaruh pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, dan motivasi kerja

secara simultan terhadap kinerja guru 99,5%. Dapat dimaknai bahwa pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, dan motivasi kerja bila digabungkan lebih berpengaruh meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan temuan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh motivasi kerja, motivasi kerja dipengaruhi pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, dan iklim sekolah. Artinya secara simultan motivasi kerja, pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, dan iklim sekolah mempengaruhi kinerja guru. Dapat dimaknai bahwa motivasi kerja, pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, dan iklim sekolah meningkatkan kinerja guru.

Temuan memicu peningkatan kinerja guru, apabila terjadi peningkatan motivasi kerja, pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, dan iklim sekolah, akan terjadi pula peningkatan kinerja guru. Untuk ini kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru melalui program supervisi yang mensinergikan peningkatan pelaksanaan supervisi dan iklim sekolah mencapai tujuan. Program-program tersebut seperti: bimbingan dan uraian tugas yang jelas, akan meningkatkan ketekunan, kegairahan, semangat, dan tanggung jawab guru melaksanakan tugas dengan efektif (Atmodiwirio, 2000:202), yaitu efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggungjawab sebagai individu dan kelompok guru.

Guru sebagai individu, adalah melaksanakan tugas sebagai pendidik, prestasi kerja dinilai secara rutin, seperti supervisi kunjungan kelas, hasil karya, prestasi belajar siswa dibina. Efektivitas guru sebagai kelompok terletak pada optimalisasi kontribusi semua guru untuk meningkatkan prestasi belajar siswa, sebagai bagian dari efektivitas sekolah, merupakan efektivitas individu dan kelompok guru melalui pengaruh sinergitas dan interaksional dari berbagai komponen, unsur, personil, sarana dan prasarana madrasah.

Kinerja guru signifikan dipengaruhi oleh hubungan antar pribadi yang terbina dalam pekerjaan, kondisi, lingkungan kerja sebagaimana dinyatakan oleh Ryan dan Patrick (2001:437) bahwa 'lingkungan sosial lebih tinggi menyumbang semua hasil motivasi dan keterlibatan daripada faktor lain', perasaan kompeten, rasa



menguasai pekerjaan, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, dan teknik berkomunikasi kepala sekolah. Kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru melalui kepemimpinan dan teknik berkemuikasinya (Abizar, 1998:211) dengan jelas, tegas, ramah, simpatik, memberikan penghargaan terhadap hasil kerja guru, memberikan perhatian kepada guru yang berprestasi. Perhatian dan penghargaan berguna untuk menghargai hasil kerja yang dilakukan guru. Pembinaan terhadap guru memberi kesempatan kepada semua guru untuk melakukan pengembangan diri mengikuti kegiatan-kegiatan yang menunjang tugas guru antara lain: seminar, diklat, dan kegiatan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang baik, tegas, jelas, ramah dan simpatik sumber inspirasi guru, dan bekerja dengan sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan dan teknik berkomunikasi kepala sekolah yang terbuka, jelas, tegas, menarik, simpatik, akrab mendorong iklim sekolah yang kondusif, persepsi terhadap lingkungan sosial terkait dengan motivasi dan keterlibatan (Ryan dan Patrick, 2001:437), sumber inspirasi, dan motivasi kerja semua personil untuk meningkatkan kinerja agar berhasil mencapai tujuan sekolah yang optimal.

Kinerja guru dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan, dan teknik komunikasi kepala sekolah yang menyenangkan, menghargai kompetensi semua personil sekolah, menghargai perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran yang dilakukan guru. Apabila kepala sekolah menghargai semua pendapat personil di sekolah, di sekolah ada kebebasan mendiskusikan berbagai masalah oleh semua personil, akan ada inisiatif dari semua personil sekolah, akan terpola saling bantu-membantu antar personil di sekolah dan pada akhirnya terdapat budaya kerja yang tinggi, hubungan kepala sekolah dengan semua personil berjalan dengan baik, ada kebebasan mengemukakan pendapat, inisiatif, kreativitas, semuanya efek kepemimpinan dan teknik berkomunikasi kepala sekolah yang ramah, perilaku

teladan, dan hal ini cenderung dominan mempengaruhi iklim sekolah.

Temuan memperkuat bahwa guru memiliki motivasi kerja yang tinggi selalu berbuat lebih banyak bagi siswa-siswa dan guru-guru lainnya, tidak keberatan untuk bekerja melebihi jam kerja yang sudah ditentukan. Motivasi kerja guru mempengaruhi kinerjanya, sebagai energi utama melaksanakan pekerjaannya, pendorong lebih aktif, kreatif, inovatif, dan partisipatif melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang optimal meningkatkan prestasi belajar siswa, Ryan dan Patrick (2001:437-460) menyatakan bahwa lingkungan sosial melibatkan keyakinan dan mendukung guru, sangat penting bagi kepercayaan siswa yang berkaitan dengan guru, perilaku, dan pembelajaran mandiri.

Temuan memaknakan bahwa motivasi kerja memiliki daya prediksi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Kinerja guru dapat ditingkatkan dengan meningkatkan motivasi kerja, semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja. Guru yang memiliki kinerja tinggi umumnya memiliki keyakinan bahwa kerja, adalah penting dalam kehidupan ini, jauh di lubuk hati seorang guru yang memiliki kinerja tinggi, bekerja sebagai panggilan batin, ada keikhlasan menjalankan tugas, 'tanggung jawab (McClelland, 1961:76,110), kerja sebagai bagian dari kehidupan, dan kerja, adalah ibadah. Guru bekerja dengan keras untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, memiliki keyakinan bahwa bekerja penting untuk kelangsungan hidup, dan berpikir ulang kalau melalaikan pekerjaan.

Peningkatan kinerja guru dipengaruhi oleh 'kepemimpinan dan cara berkomunikasi kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya (Abizar, 1998:211). Kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat situasional, dimana saat memberikan instruksi dilakukan dengan tegas, jelas, menarik, simpatik, memberikan dorongan kepada semua personil dengan bimbingan pada yang kurang, pengambilan keputusan dilakukan secara demokratis melibatkan seluruh personil, perlakuan yang adil pada seluruh personil, terbuka dalam proses pengambilan keputusan, suasana bersahabat, kondusif, teladan kepada seluruh personil dalam setiap perbuatan,

tutur kata memicu, memperkuat dukungan penuh semua personil terhadap kepala sekolah, akan ada kesetiaan-kawanan antar personil, tujuan kerja ditunjukkan dengan jelas dan simpatik oleh kepala sekolah, pengendalian kerja dilaksanakan secara bersama-sama, ada pendelegasian kerja dari kepala sekolah, ada pendelegasian pekerjaan, pendelegasian penilaian pelaksanaan kerja dari kepala sekolah, pengembangan karir secara terbuka, dan kompetitif, sesuai Ryan dan Patrick (2001:437-460) 'perlunya rasa saling menghormati dan keselarasan sosial dalam suatu lembaga pendidikan.

Situasi yang seperti demikian mempengaruhi iklim sekolah, ada kejelasan melaksanakan pekerjaan, pendelegasian, pengembangan karir yang terbuka, keakraban sesama personil, dan faktor-faktor tersebut bersifat interaktif dalam meningkatkan kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru, guru akan bekerja lebih baik jika didukung oleh kepemimpinan yang efektif, dan guru lebih giat melakukan pekerjaan. Kepemimpinan kepala sekolah membuat guru memiliki kecenderungan terlibat aktif, tanggung jawab bekerja, mendorong guru lebih aktif, kreatif, inovatif, dan partisipatif. Kinerja guru signifikan dipengaruhi pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, kinerja guru dapat ditingkatkan dengan meningkatkan pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, dan motivasi kerja. Kinerja guru signifikan dipengaruhi pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, dan motivasi kerja.

*Berdasarkan* kajian teori, data, hasil penelitian, temuan, pembahasan, regulasi Dikdasmen dan pengaruh supervisi oleh kepala sekolah kelihatan lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh variabel iklim sekolah dan pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru, maka perlu penguatan supervisi di sekolah secara terpadu, yaitu guru, kepala sekolah/supervisor dan umpan balik dari siswa. Usaha dari guru dapat dilakukan melalui evaluasi diri, yaitu guru sebelum menulis silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran menganalisis komponen-komponennya melalui form analisis komponen silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran. Kemudian guru mengonsep silabus, rencana

pelaksanaan pembelajaran, dan menuangkannya sebagai rencana program pembelajaran yang akan digunakan. Setelah selesai penulisan, guru membaca setiap poin pernyataan evaluasi diri sebagai evaluasi terhadap silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang selesai dibuat. Apabila ada komponen silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang belum sesuai dengan butir-butir pernyataan evaluasi diri, komponen tersebut diperbaiki. Bila perbaikan komponen silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran selesai, memiliki keterpaduan, lengkap divalidasi guru dan kepala sekolah sebagai silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran untuk satu pertemuan atau untuk satu semester.

Saat pelaksanaan supervisi kunjungan kelas dilaksanakan oleh kepala sekolah bersama supervisor, silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran diperiksa keterpaduan dan kelengkapan komponen-komponennya berdasarkan butir-butir pernyataan lembar supervisi yang memuat hampir sama dengan butir-butir pernyataan evaluasi diri dan muatan lain yang berorientasi kualitas meningkatkan pelaksanaan supervisi.

Supervisi pelaksanaan proses pembelajaran dilakukan oleh kepala sekolah bersama supervisor dengan lembar supervisi yang memuat butir-butir pernyataan implementasi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran berorientasi kualitas juga. Sedangkan umpan balik dari siswa, dilakukan oleh guru setiap berakhir pelaksanaan proses pembelajaran atau setiap selesai tema atau beberapa sub-tema materi pelajaran dengan menyebarkan angket maksimal 10 (sepuluh) butir pernyataan kepada siswa sebagai umpan balik dari siswa atas pelaksanaan proses pembelajaran.

Lembar umpan balik yang sama dalam pelaksanaan supervisi kunjungan kelas untuk pelaksanaan proses pembelajaran dilakukan juga oleh kepala sekolah atau supervisor. Upaya penguatan supervisi melalui evaluasi diri, pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah bersama supervisor dan masukan siswa dapat memberikan informasi objektif dan akurat, keterpaduan proses kerja, konsistensi antara rencana dengan pelaksanaan, iklim sekolah lebih kondusif, motivasi kerja, kinerja guru, dan prestasi

belajar meningkat. Model penguatan supervisi melalui evaluasi diri dan umpan balik siswa disertai rasionalisasi model hasil kajian teori, penelitian, dan tinjauan terhadap Permendikbud No. 65/2013 tentang Standar Proses dan No. 66/2013 tentang Standar Penilaian Dikdasmen, form analisis komponen silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran, kerangka penulisan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran, form analisis penilaian hasil dan proses pembelajaran, lembar evaluasi diri yang berfungsi pedoman analisis komponen silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran, penilaian pelaksanaan proses pembelajaran, evaluasi terhadap silabus, dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang telah dibuat guru, lembar supervisi yang akan diisi oleh kepala sekolah atau supervisor, lembar umpan balik pelaksanaan proses pembelajaran yang diisi siswa dari guru, kepala sekolah atau supervisor, dan *Model Penguatan Supervisi Melalui Evaluasi Diri dan Umpan Balik Siswa*, pada Bab 11.

#### **e. Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah (X1) Berpengaruh Langsung terhadap Motivasi Kerja (X3) Guru di MAN Palembang**

Temuan menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah signifikan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja, dengan koefisien pengaruh ( $\rho_{3 \times 1}$ ) 0,616. Ini berarti, apabila pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah dinaikkan satu satuan, maka akan terjadi peningkatan motivasi kerja sebesar 0,616 satuan. Hasil analisis pengaruh langsung variabel pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah terhadap motivasi kerja tanpa interaksi oleh variabel lain sebesar 37,9456%. Motivasi kerja dapat ditentukan oleh pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah sebesar 37,9456%.

Temuan menunjukkan bahwa motivasi kerja meningkat karena pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah. Tinggi rendahnya motivasi kerja dipengaruhi oleh pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah. Untuk meningkatkan motivasi kerja, mengupayakan peningkatan pelaksanaan supervisi, seperti meningkatkan kemampuan guru: merencanakan pembelajaran,

melaksanakan proses pembelajaran, mengelola kelas, mengevaluasi hasil, dan proses pembelajaran, sesuai Good (1945) supervisi usaha memimpin guru merevisi tujuan, bahan, dan evaluasi pembelajaran.

Peningkatan kemampuan guru merencanakan pembelajaran dapat dilakukan kepala sekolah mendatangkan nara sumber untuk melakukan pelatihan penyusunan perangkat pembelajaran agar optimal proses pembelajaran, Hickey (2003:495:538) menyatakan 'konsep dan prinsip konten yang produktif, adalah mengembangkan dan menganalisis praktik desain pembelajaran, memberi contoh, memberikan konseptualisasi analisis dukungan prinsip pemahaman dan panduan untuk menggunakan contoh, model kedalam praktik berdasarkan teori. Kepala sekolah membantu guru dalam mengembangkan kurikulum melalui *workshop* yang bersumber dari orang yang ahli dan profesional agar meningkat proses pembelajaran, dan menyumbang terhadap siswa belajar yang lebih baik, belajar lebih cepat, belajar dengan senang hati, belajar lebih mudah, dan efisien.

Peningkatan kemampuan guru merencanakan pembelajaran dapat diupayakan kepala madrasah membentuk tim guru yang memenuhi persyaratan seperti pernah mengikuti pelatihan tingkat nasional untuk membantu guru teman sejawatnya mengkaji hubungan antar konsep dalam standar kompetensi, mengkaji isi, materi, dan tujuan pembelajaran yang berpusat kepada siswa, mengkaji dan menetapkan kegiatan belajar yang akan dilakukan siswa yang terintegrasi dalam kegiatan pembelajaran, membantu guru dalam menentukan urutan penyajian isi dan materi secara sistematis yang dapat dikembangkan dan yang memudahkan siswa untuk menguasai kompetensinya, 'integrasi kurikulum, pembelajaran, dan penilaian dapat mengembangkan pemahaman ilmiah saat merancang desain pembelajaran, lingkungan belajar, merumuskan kurikulum, dan menilai pembelajaran (Hickey, 2003:495-538).

Proses pembimbingan dapat dilakukan oleh kepala madrasah terhadap guru untuk meningkatkan kemampuan dan

keterampilannya dalam mengelola proses belajar-mengajar, antara lain bimbingan terhadap materi yang akan diajarkan, metode mengajar, mengajar, semua aspek kerja rutin agar dapat berjalan lancar, produktif, bimbingan terhadap penjadualan, pelaporan, dan penyimpanan dokumen pembelajaran, sesuai Lovell dan Wiles (1983) perilaku supervisor membantu guru meningkatkan harapan belajar dan keterampilan agar sekolah menjadi komunitas belajar, dan membantu guru menggunakan pengetahuannya.

Temuan dapat meningkatkan upaya kepala madrasah melakukan proses pembimbingan kepada guru mendatangkan nara sumber yang ahli untuk membantu guru menela'ah konten mata pelajaran yang akan menjadi kompetensi siswa, sebab 'konten mata pelajaran berpusat kepada siswa (Zais, 1976:214) agar masing-masing siswa memiliki kecakapan potensial untuk dikembangkannya dan kecakapan tersebut sebagai hasil belajar siswa. Membantu guru menjabarkan konten dalam sikap, pengetahuan, keterampilan, penguasaan, kemampuan menerapkan, mengidentifikasi keterkaitan konsep dalam mata pelajaran untuk mendukung kemudahan siswa menguasai kompetensi mata pelajaran, menghubungkan dengan mata pelajaran lain yang membahas pokok bahasan yang sama.

Temuan dapat meningkatkan motivasi kerja dengan membantu guru mengembangkan indikator pencapaian kompetensi yang akan dicapai siswa di setiap akhir proses pembelajaran. Kepala madrasah dapat memberi bimbingan kepada guru bahwa indikator, adalah muatan materi pelajaran yang akan diajarkan, konten materi pelajaran yang harus dimiliki siswa (Mohammad Ansyar, 1995:8), kepala madrasah dapat mengingatkan guru bahwa konten mata pelajaran akan hadir dalam situasi apa saja, erat kaitannya dengan tujuan pendidikan yang akan dicapai, sebagai penanda pencapaian kompetensi dasar yang secara spesifik dapat dijadikan ukuran untuk mengetahui ketercapaian hasil pembelajaran, dan harus dirumuskan oleh guru dengan kata kerja operasional yang terukur, dan dapat dibuat instrumen penilaiannya. Bahkan kepala madrasah dapat menyampaikan kepada guru bahwa pengembangan indikator

pencapaian kompetensi yang terukur perlu pemahaman yang mendalam terhadap kompetensi dan ruang lingkup materi pelajaran dari kompetensi dasar, perlu kriteria kompetensi.

Kepala madrasah dapat meningkatkan motivasi kerja melalui bimbingan bahwa 'tujuan pembelajaran merupakan hasil akhir yang akan dicapai siswa dari setiap proses pembelajaran, sebagai rancangan pemilikan kemampuan siswa, pencapaian indikator oleh siswa, sebagai hasil proses pembelajaran (Ornstein dan Hunkins, 1988:151), kriteria: pemilihan materi, penguasaan materi pelajaran, pengembangan prosedur pembelajaran, pengukuran, tes, ujian dan membantu mentransformasikan materi pelajaran menjadi pengalaman belajar siswa yang ingin dicapai. Pembinaan terhadap guru agar mampu menggunakan pengetahuannya dapat dilakukan oleh kepala sekolah melalui penugasan terhadap guru untuk melaksanakan tugas-tugas tambahan, pengembangan kelompok guru yang serumpun mengasuh mata pelajaran, penelitian, pembinaan, pengembangan organisasi intra, ekstra kurikuler sekolah, pengembangan kemampuan, kecakapan potensial, bakat siswa dalam rangka untuk membangun sekolah yang unggul, dan berkualitas.

Peningkatan pembelajaran dapat dilakukan kepala sekolah melalui ahli kurikulum, ahli pembelajaran, atau bersama guru sebelum penyusunan perangkat pembelajaran guna menyeleksi bahan pengajaran, metode pembelajaran, evaluasi pembelajaran, dan analisis situasi belajar-mengajar. Di samping itu guru yang unggul ilmu pengetahuannya dapat menyumbang pengetahuan, keterampilan, wawasan yang terintegrasi dalam merumuskan tujuan pendidikan, kemampuan mengajar, atau kepala madrasah memfasilitasi rapat kerja guru guna mengkaji hal-hal tersebut secara bersama-sama sehingga memperoleh pengalaman yang relatif sama.

Untuk meningkatkan motivasi kerja guru, kepala sekolah dapat bekerja sama dengan supervisor meningkatkan kemampuan guru mengorganisasi materi ajar secara sistematis dan menetapkan penilaian dengan berbagai teknik tes (Brady dan Kennedy, 2007:258,262-269). Faktor kemampuan mengorganisasi materi dan



merencanakan instrumen tes ini nampak sebagai faktor keterbatasan kemampuan guru, sehingga kedua faktor kemampuan guru ini perlu peningkatan agar guru mampu mengorganisasi materi ajar secara sistematis dan menetapkan penilaian dengan berbagai teknik tes mengingat kebutuhan siswa dan pencapaian tujuan pendidikan.

Untuk ini harus diperhatikan guru bahwa penilaian dilakukan terhadap proses, transaksi dan hasil belajar dengan persiapan, pelaksanaan, analisis dan pelaporan hasil evaluasi yang dapat dilakukan melalui kuesioner, wawancara, buku harian dan log, penilaian peringkat, observasi kelas sistematis, catatan anekdot, ujian kemampuan, laporan diri, pengamatan yang tidak terstruktur, bahan penjelasan guru dan siswa, analisis karya siswa, diskusi, bukti tes, catatan pribadi, aksi pembelajaran, atau penelitian siswa.

Peningkatan motivasi kerja dapat dilaksanakan kepala sekolah melalui peningkatan pelaksanaan supervisi, dengan 'kedisiplinan (Robins, 2003:85) melaksanakan tugas mengajar agar guru memulai proses pembelajaran tepat waktu. Tepat waktu memulai pembelajaran dapat meningkatkan proses pembelajaran terutama penggunaan waktu secara maksimal dan optimal di dalam kelas. Peningkatan kualitas pembelajaran dengan waktu, keterikatan dan cara menggunakan waktu dapat meningkatkan mutu akademik (Berliner, 1982:12-13) dengan memelihara aliran kegiatan belajar, meminimalkan waktu transisi dan membuat siswa bertanggung jawab.

Memelihara aliran kegiatan belajar tidak menghentikan suatu kegiatan belajar sebelum selesai memulai kegiatan belajar lain, pada waktu transisi, agar mempersiapkan siswa untuk pelajaran, atau kegiatan belajar berikutnya dan hal ini berefek mendidik siswa, siswa akan memanfaatkan waktu dengan lebih baik. Untuk ini guru perlu memperhatikan ruang lingkup konten mata pelajaran dengan waktu, sebab waktu salah satu faktor yang dapat meningkatkan mutu sekolah dan efektivitas pendidikan. Jam 06.40 - 14.30 sebagai kualitas waktu jam kerja tetap, hari kerja di sekolah untuk proses pembelajaran dan pengembangan kurikulum

dengan prioritas utama siswa, maka pengajaran merupakan bagian dari kualitas waktu dan rintangan atau halangan diabaikan karena kualitas waktu digunakan untuk kegiatan proses belajar-mengajar.

Kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru dengan pelaksanaan supervisi menstimulasi guru (Herbert, 1981:232) agar menyiapkan siswa belajar sebelum pembelajaran dimulai. Apabila guru mengkondisikan siswa dengan kegiatan belajar, maka tujuan, konten, evaluasi yang direncanakan dengan baik akan berarti, maka waktu dan kegiatan belajar elemen utama dalam situasi pembelajaran.

Kemampuan kepala sekolah memobilisasi guru menyiapkan siswa belajar sesuai jadwal, silabus, dan rencana pelaksanaan pembelajaran, adalah penghargaan terhadap individu siswa agar mental, perhatian terpusat pada pengalaman belajar, materi, mudah mencapai kompetensi, fokus perhatian pada isi materi pelajaran, menumbuhkan motivasi belajar, acuan, dan rambu-rambu pembelajaran.

#### **f. Iklim Sekolah (X2) Berpengaruh Langsung terhadap Motivasi Kerja (X3) Guru di MAN Palembang**

Temuan menunjukkan bahwa iklim sekolah signifikan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja, dengan koefisien pengaruh ( $\rho_{x3x2}$ ) 0,382. Ini berarti, apabila iklim sekolah dinaikkan satu satuan, maka akan terjadi peningkatan motivasi kerja sebesar 0,382 satuan. Hasil analisis pengaruh langsung variabel iklim sekolah terhadap motivasi kerja tanpa interaksi oleh variabel lain sebesar 14,59249%. Motivasi kerja dapat ditentukan oleh iklim sekolah sebesar 14,59249%.

Kepala sekolah mampu meningkatkan iklim sekolah yang kondusif melalui koordinasi (Oliva, 1984:19-20) pelaksanaan tugasnya sehari-hari dengan guru yang mendapat tugas tambahan yang jelas sasarannya dan koordinasi dengan kepala urusan tata usaha untuk optimalisasi tugas staf menyiapkan administrasi sesuai kebutuhan dan keperluan program belajar-mengajar. Memberi bantuan konsultasi kepada semua guru secara insidental atau secara menyeluruh sesuai persoalan yang dihadapi hingga

masalah selesai dengan baik. Membantu guru menilai kurikulum dengan analisis kebutuhan belajar, analisis hasil ujian semester, dan analisis hasil ujian nasional, berusaha memfasilitasi pelatihan strategi pembelajaran berbasis kompetensi, penguatan musyawarah guru mata pelajaran, menginstruksikan pencapaian kriteria ketuntasan minimal mata pelajaran, menginstruksikan alumni hafal Al-Qur'an minimal juz ke 30, dan mengembangkan kurikulum melalui pelatihan sesuai kemampuan dana yang tersedia untuk mengembangkan kurikulum, kerja sama dengan komite madrasah, "idealnya sebuah komite sekolah organisasi anggotanya terdiri atas: lembaga/organisasi, guru, spesialis pengukuran, ahli area konten/ahli kurikulum, pemimpin bisnis, pemegang kebijakan, orang tua, masyarakat (Moss dan Schutz, 2001:37-70), dan pemerhati pendidikan. Kepala madrasah dapat meningkatkan iklim sekolah agar motivasi kerja meningkat, koordinasi tugas dengan guru yang mendapat tugas tambahan, koordinasi dengan kepala tata usaha, menetapkan kriteria kelulusan minimal mata pelajaran, pengembangan, kerja sama, dan berusaha alumni hafal Al-Qur'an juz ke 30. Harus diperhatikan bahwa sekolah sebagai organisasi produktif tidak terlepas dari guru yang berpengalaman, pengelompokan kelas untuk pengajaran, kegiatan kelas untuk pengajaran, kegiatan administrasi, membangun hubungan yang baik, dan identifikasi faktor-faktor produktifitas sekolah (Barr dan Dreeben, 1977:89-162).

Kepala sekolah dapat meningkatkan iklim sekolah agar motivasi kerja guru meningkat melalui disiplin (Berliner, 1982:14), dengan menekankan pelaksanaan kegiatan inti pembelajaran, guru menggunakan media pembelajaran untuk membantu optimalisasi pemahaman siswa yang lebih baik. Penekanan bahwa media pembelajaran, adalah seluruh alat dan bahan yang dapat dipakai mencapai tujuan pendidikan, antara lain: orang, bahan, peralatan, atau kegiatan yang menimbulkan kondisi siswa memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

Menstimulasi guru bahwa media sebagai alat yang dapat mengantarkan pesan, atau media yang mengandung pesan, seperti

informasi dalam materi pelajaran dalam berbagai bentuk, yaitu grafik, media alat yang digunakan guru menyalurkan isi pelajaran agar dilihat, dibaca, atau didengar siswa. Temuan Windschitl dan Sahl (2002:165-205) menyatakan 'guru yang mengintegrasikan komputer laptop dalam pembelajaran di kelas dimediasi kuat oleh keyakinan guru yang saling terkait dengan sistem dan siswa di sekolah merupakan pengajaran yang baik dalam konteks kelembagaan dan peran teknologi dalam kehidupan siswa.

Kepala sekolah dapat meningkatkan iklim sekolah yang kondusif melalui dukungan terhadap guru (Lucks, 1983:4-5) agar melakukan kegiatan pembelajaran yang dapat menumbuhkan kerja sama antar siswa dengan baik, antara lain melalui kegiatan belajar dengan mencari, menggali, menemukan konsep, prinsip keilmuan yang bermakna, autentik dari mata pelajaran oleh siswa yang terbagi dalam kelompok kecil kegiatan belajar, atau proses belajar yang mengembangkan kemampuan meneliti, atau menginvestigasi isi materi pelajaran melalui kelompok kecil siswa. Manfaat proses belajar ini menumbuhkan apresiasi terhadap investigasi ilmiah sebagai cara memecahkan masalah, menyadarkan siswa terhadap kompleksitas, dan struktur ilmu yang dipelajarinya. Blatchford, Morcarty, dan Mortin (2002:101-132) menyimpulkan 'kelompok kecil, kelas kecil, atau kelas ukuran kecil (10 - 20) siswa sering intrupsi sebagai umpan balik, kualitas pengajaran lebih baik, pengalaman belajar anak-anak lebih meningkat, perhatian fokus individu, berkelanjutan perhatian, dan siswa bekerja sama lebih optimal.

Apabila isi materi pelajaran, metode pembelajaran, media pembelajaran satu keutuhan dengan kegiatan belajar efektif untuk siswa bekerjasama akan menjamin sebagian besar siswa menguasai tujuan pembelajaran pada tingkat pencapaian standar kompetensi dan kompetensi dasar yang dapat diterima. Untuk pencapaian ini 'penerapan standar tes (standar kelulusan minimal mata pelajaran) dapat meningkatkan prestasi belajar siswa, walaupun ada kritik bahwa penggunaan standar tes prestasi belajar tersebut tidak sesuai dengan perkembangan siswa (Horn, dan Ramey, 2003:961-990).

Proses pencapaian standar kompetensi, kompetensi dasar, dan indikator pencapaian kompetensi yang dikembangkan, atau yang dirancang guru dapat 'memberikan pengalaman belajar siswa yang melibatkan proses mental dan fisik melalui interaksi antar siswa, siswa dengan guru, siswa dengan lingkungan dan siswa dengan sumber belajar lainnya (Ornstein dan Hunkins, 1988:166). Kegiatan pembelajaran ini hanya dapat diwujudkan melalui pendekatan, metode, media pembelajaran yang sesuai, bervariasi, berpusat pada siswa, dan dapat dilakukan di dalam maupun di luar kelas.

Kegiatan pembelajaran (Mohammad Ansyar, 1995:8) yang dirancang atau yang akan dilaksanakan hendaknya memuat kecakapan hidup yang perlu dikuasai siswa, bermanfaat bagi siswa untuk berani menghadapi problem hidup dan kehidupan dengan wajar tanpa merasa tertekan, kemudian secara proaktif mencari dan menemukan solusi sehingga mampu mengatasinya. Perlu diperhatikan oleh guru bahwa mengembangkan kegiatan pembelajaran harus disusun untuk memberikan bantuan kepada siswa agar siswa dapat belajar secara profesional, memuat rangkaian kegiatan belajar yang harus dilakukan oleh siswa secara berurutan untuk mencapai kompetensi dasar sesuai hirarki materi pelajaran. Untuk ini rumusan kegiatan belajar mengandung minimal dua unsur penciri yang mencerminkan kegiatan siswa dan materi pelajaran. Rumusan kegiatan belajar, diharapkan "prinsip-prinsip teoritis dapat dipraktikkan atau dikembangkan oleh siswa di bawah bimbingan guru di dalam kelas, di luar kelas, di laboratorium atau melalui pengamatan (Hiekey, Horwitz, dan Mary, 2003:495-538).

Kepala sekolah mampu meningkatkan motivasi kerja agar iklim sekolah meningkat, seperti melalui *workshop*, *workshop* lazimnya menyediakan materi pelajaran dan keterampilan yang relatif baru yang akan dimiliki guru, untuk memicu keterlibatan aktif siswa dalam proses pembelajaran, agar siswa 'mengilustrasikan dan menentukan ide-ide, penalaran, struktur budi pengetahuan, fokus pada pencarian, klasifikasi dan yang

dapat diperkirakan dari konten pelajaran (Hiekey, Horwitz, dan Mary, 2003:495-538).

Materi dan keterampilan tersebut seperti berbagai pendekatan, strategi, metode pembelajaran untuk memicu keaktifan belajar siswa, melalui kegiatan 'elaborasi terhadap materi pembelajaran dengan memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki siswa untuk mengembangkan ide-ide tambahan pada materi pembelajaran, mendorong belajar, menarik kesimpulan, dan memperkirakan implikasi dari materi pembelajaran. Hiekey, Horwitz, dan Mary, (2003:495-538) menyatakan 'integrasi kurikulum, pembelajaran, penilaian, dan evaluasi dapat mengembangkan pemahaman ilmiah siswa.

Di samping itu penyampaian isi pelajaran hendaknya 'dari sederhana ke kompleks, umum ke rinci, hirarki belajar, menjelaskan kaitan konsep, prosedur (Zais, 1976:340-341,344), 'mengaitkan pengetahuan baru dengan pengetahuan lama siswa, membandingkan pengetahuan yang sudah dikenal siswa dengan pengetahuan baru dari materi pelajaran, menggambarkan persamaan pengetahuan baru dengan pengetahuan di luar lingkup pengetahuan yang sedang dipelajari siswa, memberi kesempatan siswa mengurutkan isi pelajaran yang dipelajarinya, merangkum isi pelajaran (Made Wena, 2012:25-28), sesuai Shapiro (2004:159-189) pengetahuan sebelumnya memiliki efek yang jelas terhadap hasil belajar, mempengaruhi pemahaman terhadap topik, teks, topik baru, mempengaruhi hasil belajar melalui interaksi dengan struktur struktur materi pelajaran yang dipelajari.

Peningkatan iklim sekolah dapat dilakukan guru dengan menerapkan strategi pembelajaran berbasis masalah, agar iklim sekolah (iklim belajar) di ruang kelas khususnya kondusif untuk belajar melalui perumusan permasalahan secara praktis sebagai " pijakan belajar, siswa belajar melalui permasalahan, masalah yang praktis, melalui stimulus dalam belajar, proses belajar siswa dimulai dari permasalahan yang berhubungan dengan dunia nyata siswa, mengorganisasikan pembelajaran di seputar permasalahan, tanggung jawab langsung proses belajar pada siswa, menggunakan kelompok kecil, 'dalam kelas yang lebih kecil ada

dukungan guru yang lebih individual (Blachfod, Edmonds, dan Martin, 2002:101-132)', demonstrasi sebagai produk, kinerja belajar siswa lebih baik (Made Wena, 2012:144-148), sesuai Barr dan Dreeben (1977:89-162) 'pengetahuan dibangun di ruang kelas oleh aktivitas belajar dan praktik sosial ke materi akademik yang ada pada materi kurikulum.

Harus diingat guru penetapan strategi pembelajaran pada hakekatnya, adalah untuk memicu keterlibatan aktif siswa dalam pelaksanaan proses pembelajaran, dengan berbagai pendekatan, memperhatikan jenis dan jenjang tujuan belajar, sifat isi materi, kedalaman isi materi, banyaknya isi materi, latar belakang, dan mental siswa, kemampuan guru, waktu, lama, jadual, sarana yang dapat dimanfaatkan, dan biaya yang diperlukan. Guru yang melaksanakan pembelajaran berbasis desain praktik, guru secara ideal telah mengupayakan penyempurnaan keselarasan kurikulum dan berusaha agar pembelajaran menghasilkan kenaikan prestasi belajar secara konsisten pada penilaian yang berstandar (Hickey, Horwitz, dan Mary, 2003:495-538).

Kepala sekolah mampu membangun iklim sekolah agar meningkat motivasi kerja guru dengan memelihara suasana kondusif untuk bekerja dan meminta guru memelihara suasana belajar untuk optimalisasi kegiatan belajar siswa, agar fungsi guru sebagai pengelola, pencipta kondisi belajar yang menyenangkan dapat meningkatkan kompetensi dasar siswa, memberi kemudahan proses pembelajaran untuk suasana yang serasi dengan perkembangan siswa, keterlibatan aktif siswa dalam pelaksanaan proses pembelajaran, fungsi dan peran guru dalam interaksi pembelajaran. 'Data minat menunjukkan bahwa hubungan antara pengetahuan mata pelajaran dan kepentingan siswa tumbuh semakin kuat selama segmen pembelajaran dan sepanjang perjalanan dari proses awal dengan keahlian yang diinginkan (Shapiro, 2004:159-189).

Proses pembelajaran yang demikian berpusat kepada siswa, pelaksanaan pembelajaran yang berkualitas, mengajar berkualitas, siswa aktif belajar, dan indikator guru mampu melaksanakan pembelajaran, seperti kecakapan guru menciptakan suasana agar

tercapai tujuan pembelajaran, pemeliharaan suasana belajar yang kondusif, terbina hubungan baik guru dan siswa.

McKeachie, Jamesa, dan Kulik (1975:165-209) menyatakan 'efektivitas pengajaran dengan tinjauan pengetahuan substantif yang efektif, adalah tepat waktu, menekankan efektivitas guru, ruang kelas, dan metode pembelajaran yang digunakan guru.

Perlu perhatian guru suasana belajar dalam kelas berpengaruh terhadap siswa, "ruang kelas sebagai area utama interaksi pembelajaran siswa, penting dalam menentukan pengalaman belajar siswa, siswa dapat belajar, dan sebagai elemen penting dalam menentukan pembelajaran (McKeachie, Jamesa, dan Kulik, 1995:165-209).

Suasana belajar nyaman, siswa menikmati pembelajaran yang sedang berlangsung, berkeinginan kuat untuk sukses, merasa tenang, kelakuan dan perilaku baik, merasa puas, dan prestasi belajar meningkat. McKeachie, Jamesa, dan Kulik (1975:165-209) menyatakan 'pengajaran yang efektif, adalah siswa berpartisipasi, siswa berinteraksi interpersonal, ada interpanetrasi dari laboratorium, eksperimen, informasi yang lebih berguna untuk aplikasi, dan hasil belajar meningkat.

#### **g. Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah (X1) dan Iklim Sekolah (X2) Secara Simultan Berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (X3) Guru di MAN Palembang**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah (X1), dan Iklim Sekolah (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (X3) 0,985. Besaran pengaruh pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah dan iklim sekolah secara simultan terhadap motivasi kerja 98,5%. Dapat dimaknai bila digabungkan pengaruh pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah dan iklim sekolah lebih meningkatkan motivasi kerja.

Temuan di atas menunjukkan proses motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor masukan individu dan konteks pekerjaan. Masukan individu, adalah kemampuan, pengetahuan kerja, disposisi, emosi, sifat, mood, keyakinan, dan nilai-nilai. Konteks



pekerjaan, adalah lingkungan fisik, desain tugas, imbalan, penguatan, dukungan, pembinaan pengawas, norma sosial, dan budaya organisasi (Kreitner dan Kinick, 2001:205).

Faktor individu guru, adalah kemampuan berdasarkan pengetahuannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik. Coleman (1966:316-317) menyatakan 'variabel yang menentukan produktivitas sekolah, adalah guru, yaitu tingkat pendidikan, pengalaman mengajar, skor test kosa kata, referensi, mengajar, proporsi, sekolah, dan lingkungan sosial.

Faktor konteks pekerjaan guru, adalah pelaksanaan supervisi, iklim sekolah, dan tugas-tugas lain yang diamanahkan oleh kepala madrasah. Kedua faktor ini (masukannya individu dan konteks pekerjaan) masuk dalam proses motivasi kerja guru untuk menentukan perilaku kerja dan mengimplementasikannya dalam bentuk pelaksanaan tugas dan tanggung sebagai guru. Faktor konteks pekerjaan temuan di atas, adalah pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, iklim sekolah merupakan faktor yang mempengaruhi proses motivasi kerja untuk menentukan perilaku kerja terhadap tugas dan tanggung jawab, menentukan arah terhadap setiap yang dilakukan, bahkan berusaha dengan cara tertentu agar pekerjaannya berkualitas.

Coleman (1966:316-317, 309, 301) merinci variabel produktivitas sekolah, yaitu guru, sekolah, dan lingkungan siswa. Variabel guru terkait dengan pengalaman mengajar, intensitas guru di ruang kelas, tingkat pendidikan, skor tes kosa kata, referensi mengajar, dan proporsi guru di sekolah. Variabel sekolah terkait dengan biaya, volume siswa keperpustakaan, fasilitas laboratorium, keteguhan promosi pelajaran, pengelolaan kelas, kegiatan sekolah, jumlah konselor bimbingan, dan lokasi sekolah. Variabel lingkungan siswa terkait dengan jumlah siswa, kehadiran siswa, proporsi kehadiran siswa, persepsi guru tentang kualitas siswa, jam kerja, latar belakang individu siswa (urban atau migrasi), keutuhan rumah tangga, kecil besarnya keluarga, dan bahan bacaan di rumah.

Kepala sekolah juga menentukan cara mendesain pelaksanaan supervisi di sekolah dan membangun iklim sekolah

agar motivasi kerja semua personil tertuju kepada tujuan sekolah. Seperti yang dilakukan oleh kepala madrasah bahwa proses penetapan program supervisi kunjungan kelas sekali setiap semester dirancang oleh ketua program, diperiksa wakil kepala madrasah bidang kurikulum, disahkan kepala madrasah, dilaksanakan kepala madrasah bersama supervisor dan bila guru berhalangan pada waktu terjadual, dilaksanakan sesuai kesepakatan dengan supervisor, dilaporkan ke kepala madrasah, dan hasil supervisi kunjungan kelas disampaikan kepada masing-masing guru untuk diperhatikan dan dilaksanakan saran-saran pembinaan dari supervisor.

Proses penetapan program supervisi administrasi penugasan kepada kepala urusan tata usaha untuk mengkoordinir seluruh pegawai agar menyiapkan administrasi sesuai keperluan dan kebutuhan. Kepala madrasah melakukan rapat setelah selesai pelaksanaan supervisi kunjungan kelas, memberi pengarahan.

Bagi guru yang memperoleh saran-saran pembinaan dari supervisor dihimbau kepala madrasah agar melakukan perbaikan sesuai saran. Wang (1988) menyatakan 'efek pembinaan, guru lebih percaya diri tentang kemampuan mereka untuk menerapkan informasi tertentu dalam sebuah studi dimana kemampuan guru diukur dengan instrumen untuk inovasi pembelajaran yang dilaksanakan.

Pelaksanaan proses supervisi pendidikan yang dilakukan kepala madrasah seperti proses penetapan program supervisi kunjungan kelas dan proses penetapan program supervisi administrasi. Untuk meningkatkan motivasi kerja agar kinerja guru lebih baik, sesuai Atmodiwirio (200:202) 'program supervisi, adalah perilaku dan pertumbuhan profesional guru; kelas, pengembangan kurikulum, perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran, perbaikan, pengembangan staf, pemeliharaan, dan perawatan semangat kerja guru.

Barr dan Dreeben (1977:89-162) 'sekolah sebagai organisasi produktif tidak lepas dari guru yang berpengalaman, pengelompokan kelas untuk pengajaran, kegiatan administrasi dan kelas, membangun hubungan dan mengidentifikasinya. Kiranya

lebih meningkat motivasi kerja, pelaksanaan supervisi dapat dilakukan sekali dalam tiga bulan, atau pelaksanaan supervisi melalui evaluasi diri dan umpan balik dari siswa.

Pemantauan pelaksanaan proses pembelajaran dapat dilakukan guru dengan 'memonitor efektivitas pembelajaran melalui proses yang diarahkan untuk melihat tata urutan kegiatan belajar, hasil belajar yang dicapai siswa melalui penilaian yang tertuju pada pencapaian hasil belajar siswa, usaha perbaikan program pembelajaran, dan mengukur prestasi belajar siswa (Schubert, 1986:262).

Penilaian yang direncanakan guru hendaknya memandu guru mengajar, sesuai materi pelajaran, memperhatikan kemampuan dasar yang harus dimiliki siswa dari domain mata pelajaran, memuat isi dan materi pelajaran yang akan diajarkan, memonitor ketercapaiannya melalui tata urutan belajar yang dilakukan siswa, melalui kegiatan belajar yang dilakukan siswa dan kualitas hasil belajar yang diperoleh siswa.

Monitor dapat dilakukan melalui lembar pengamatan terhadap urutan kegiatan belajar yang dilakukan siswa, kualitas hasil belajar yang diperoleh siswa. Paulgef dan Green (1998:119-169), menyatakan 'memeriksa konten, proses pembelajaran, yang dipelajari dari sumber belajar, sumber daya sosial budaya, proses dan praktik pendidikan, siswa belajar, menerima, menolak, gagal, mempelajari konten akademik melalui proses-proses praktik, konten yang diketahui, praktik, proses, diketahui konten, dan yang dilakukan di ruang kelas.

Lembar pengamatan yang digunakan 'memuat butir-butir pengamatan terhadap kualitas prosedur pelaksanaan kegiatan belajar, memuat standar kualitas hasil belajar, dan disusun dari jbaran indikator pencapaian kompetensi dasar (Seels dan Richey, 1994:12). Memonitor efektivitas pembelajaran dapat dilakukan dengan 'seperangkat instrumen tes yang dirancang berdasarkan indikator pencapaian kompetensi dasar dan tujuan pembelajaran yang seimbang antara ranah afektif, kognitif dan psikomotoriknya (Nana Sudjana, 1995:8-9; Ngaim Purwanto, 1994:23-24).

Instrumen tes diujikan pada siswa di ujung waktu setiap segmen pembelajaran 3 - 6 butir pernyataan, pertanyaan, atau persoalan dari materi pelajaran yang telah disampaikan. Semua instrumen tes tersebut segera dikoreksi untuk melihat hasil yang diperoleh siswa, sehingga guru 'mengetahui aspek-aspek yang belum dikuasai siswa, guru dapat melakukan perbaikan program pembelajarannya (Mohammad Ansyar, 1989:132-133) dari aspek-aspek yang memerlukan perbaikan agar antara capaian siswa dan program pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan prestasi belajar siswa.

Sulit bagi guru untuk memperoleh data hasil belajar yang akurat, yang menunjukkan kemampuan dasar siswa apabila tidak dilakukan monitoring yang terencana, tidak berdasarkan indikator pencapaian kompetensi, dan tujuan pembelajaran. Mengakibatkan kemampuan dasar siswa lemah daya fungsinya menghadapi persoalan-persoalan kehidupan di dalam maupun di luar sekolah siswa, yang disebabkan isi materi pelajaran yang dimilikinya tidak mampu menjawab persoalannya, karena aspek monitoring efektivitas pembelajaran yang tidak akuntabel. Untuk menekan persoalan ini, Ackerman (2003:15-20) mengusulkan 'pendekatan remediasi dapat mengarahkan siswa kearah yang baru dalam domain pengetahuan mereka, tetapi saat yang sama membutuhkan pemikiran ulang metode pembelajaran.

Guru hendaknya mengatur intonasi suara yang santun dalam pelaksanaan proses pembelajaran agar materi pelajaran mudah dipahami siswa. Cooper (1981) menyatakan 'terletak pada tingkat pelaksanaan kompetensi guru aspek keterampilan teknik pembelajaran (Sudjana, 1995:17). Penyampaian materi dengan 'intonasi suara yang santun, jelas, kecepatan suara dapat diikuti siswa, dan bunyi suara sesuai dengan kebutuhan belajar di ruang kelas, siswa akan memanfaatkan informasi dalam mata pelajaran baik yang disampaikan secara verbal, non verbal, simbol, dan grafik siswa akan mampu bernalar dalam mata pelajaran, mampu mencapai pemahaman dengan segala argumentasinya tentang mata pelajaran, bahkan mampu menemukan penjelasan terhadap

berbagai fenomena dari dalam mata pelajaran (Made Wena, 2012:25-28).

Guru hendaknya menyesuaikan materi pelajaran dengan kemampuan belajar siswa agar pemahaman mereka optimal, dapat dilakukan dengan menggunakan dan memanfaatkan pengetahuan dan ide-ide siswa untuk mengkritik fenomena, mencari contoh, menerapkan teori atau memasukkan ide-ide tambahan pada materi baru yang disampaikan, mendorong kegiatan belajar menarik kesimpulan, dan memperkirakan kemungkinan implikasi dari materi pelajaran yang disampaikan. Shapiro (2004:158-189) menyatakan 'pemahaman siswa terhadap teks (materi pelajaran) dipengaruhi oleh pengetahuan sebelumnya, pengetahuan yang dimiliki siswa mempengaruhi, atau memiliki efek yang jelas terhadap hasil belajar siswa.

Untuk meningkatkan pelaksanaan supervisi dan iklim sekolah, iklim kelas yang kondusif untuk belajar, kepala madrasah dapat mendorong guru untuk memperhatikan semua pertanyaan siswa tanpa interupsi kecuali untuk mengklarifikasinya. Scheerens (2003:41-42) menyatakan 'iklim tertib dan keterampilan dasar berfungsi sebagai karakteristik efektivitas pendidikan.

Kurang memperhatikan pertanyaan siswa berakibat pada proses pembelajaran yang berpusat kepada guru, kegiatan belajar cenderung pasif, siswa pasif mencari inti materi pelajaran yang disampaikan, siswa pasif menggali nilai-nilai yang berharga dari materi pelajaran, siswa susah diajak untuk menemukan konsep-konsep yang ada pada materi pelajaran, bahkan siswa pasif untuk menemukan prinsip-prinsip yang terkandung dalam materi pelajaran.

Untuk ini guru hendaknya "memiliki pemikiran konseptual untuk menyediakan umpan balik yang lebih korektif kepada siswa, memberi lebih banyak pujian, kurang negatif, lebih bervariasi dalam strategi pembelajaran, tidak langsung mengajar dan menerima ide-ide siswa, mengajar dikaitkan secara positif dengan keuntungan prestasi belajar siswa (Glickman, 1995:54-55). Dilakukan bersama siswa melibatkan konsep-konsep yang termuat dalam materi pelajaran dengan memanfaatkan kemampuan belajar

agar kegiatan belajar terintegrasi dengan isi materi pelajaran, siswa, bermakna, dan memungkinkan siswa mampu belajar sendiri (Ormrod, 2008:286,293).

Bahkan pertanyaan siswa dapat dialihkan menjadi pertanyaan kognitif yang produktif, sesuai Horn dan Ramey (2003:961-960) kegiatan di ruang kelas menyumbang pada kinerja akademik siswa”, dengan melibatkan siswa yang lain, menumbuhkan motivasi belajar sendiri, sehingga kecerdasan dan emosi siswa terintegrasi, membuat siswa tampil sebagai kepribadian yang utuh dan mengembangkan kemampuan berpikir analitik, mendorong berpikir produktif dan memupuk kesiapan siswa menghadapi masalah yang lebih kompleks. Back dan Choi (2002:15) menemukan ‘keterlibatan, ketertiban, persaingan, dan kontrol guru memiliki korelasi yang signifikan dengan prestasi akademik siswa, sesuai Horn dan Ramey (2003:961-990) ‘kegiatan di ruang kelas menyumbang pada kinerja akademik siswa.

Bahkan kepala sekolah/madrasah dapat menstimulasi guru untuk memperhatikan semua jawaban siswa yang berguna untuk mengukur tingkat pemahaman siswa terhadap materi pelajaran. Scheerens (2003:42-44) menemukan ‘faktor-faktor dan komponen-komponen yang meningkatkan efektivitas pendidikan, adalah kepemimpinan pendidikan pada komponen keterampilan kepemimpinan umum, kualitas guru kelas, profesionalitas guru, iklim sekolah, hubungan baik dalam sekolah, dan keterlibatan orang tua.

Guru memperhatikan semua jawaban siswa tentu akan dapat mengukur tingkat pemahamannya, akan mudah menentukan aspek penguasaan siswa terhadap konten pelajaran yang telah disampaikan. Coleman (1966), Brookover (1979), Mortimore (1988) menyatakan ‘penilaian tentang kemajuan belajar siswa, adalah salah satu faktor yang berfungsi dan dapat meningkatkan efektivitas sekolah (Scheerens, 2003:38-39).

Jenis-jenis konten pelajaran antara lain: simbol, grafik, rekaman. fakta, observasi, data, persepsi, klasifikasi, desain, pemecahan masalah, ide-ide, konsep, prinsip-prinsip, kesimpulan perencanaan, solusi, proses, keterangan, definisi, keterampilan dan

proses seperti membaca, menulis, berhitung, menari, berpikir kritis, berkomunikasi lisan dan tertulis, hal-hal baik, buruk, betul, salah, indah, asas, kaidah, hukum dan hipotesa-hipotesa yang mengikuti perkembangan masyarakat (Zais, 1976:239-242;324,362).

Perlu kepala sekolah/madrasah mendorong guru untuk membuat pedoman penskoran soal dalam penilaian, penilaian sebagai usaha untuk perbaikan program, kurikulum, dan pengukuran prestasi belajar siswa. Sesuai Parnel (1978) 'pengukuran merupakan langkah awal dari pengajaran, tanpa pengukuran tidak terjadi penilaian, tanpa penilaian, tidak akan ada umpan balik, tanpa umpan balik, tidak diperoleh pengetahuan yang baik tentang hasil, tanpa pengetahuan tentang hasil, tidak terjadi perbaikan yang sistematis dalam belajar (Ngalim Purwanto, 1994:8).

Untuk kegiatan penutup pembelajaran, kepala madrasah dapat menstimulasi guru agar menindaklanjuti kegiatan proses pembelajaran dengan menyampaikan materi yang akan disampaikan pertemuan berikutnya dan agar guru mengakhiri proses pembelajaran tepat waktu. Guru menindaklanjuti kegiatan proses pembelajaran dilakukan dengan refleksi.

Refleksi penting (Kemp, 1994:145) dilakukan oleh siswa atau bersama guru di ujung waktu kegiatan proses pembelajaran sebagai proses pengendapan pengalaman belajar yang telah dilalui siswa dengan mengurutkan kembali isi, materi peajaran, atau peristiwa pembelajaran yang baru dilalui siswa. Melalui proses refleksi ini pengalaman belajar masuk dalam struktur kognitif menjadi bagian pengetahuan yang dimiliki siswa dan memperbaharui atau menambah khazanah pengetahuan siswa.

## **2. Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah (X1) dan Iklim Sekolah (X2) Berpengaruh Secara Tidak Langsung terhadap Kinerja Guru (Y) di MAN Palembang**

### **a. Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah (X1) Berpengaruh terhadap Kinerja Guru (Y) Melalui Motivasi Kerja (X3) di MAN Palembang**

Temuan pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah signifikan berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi

kerja. Besaran pengaruh pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja 8,2926%. Ini dapat dimaknai bahwa pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 10,6335%, yang terdiri atas 2,3409% pengaruh langsung, dan 8,2926% pengaruh tidak langsung. Pengaruh tidak langsung ini terjadi melalui motivasi kerja.

Kinerja guru dapat ditingkatkan melalui motivasi kerja dan pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah (Parks, 1983:11-13), pengetahuan menyumbang kemampuan dan keterampilan guru, motivasi sebagai penggerak melakukan tugas dan tanggung jawab (Glickman, 1995:6). Temuan di atas menegaskan bahwa ranah pelaksanaan supervisi yang harus diprogramkan oleh kepala sekolah mencakup pembinaan terhadap sekolah, guru, staf, kelas, peningkatan pembelajaran, pengembangan kurikulum, dan pembinaan terhadap siswa. Wang dan Ha (2008:7) menemukan 'dukungan kepala sekolah, kolega, dan siswa merupakan faktor-faktor meningkatkan kemampuan guru'.

Pembinaan terhadap sekolah meliputi pemeliharaan dan perawatan gedung sekolah, prasarana, sarana pembelajaran. Pembinaan guru fokus perilaku, pertumbuhan profesi, visi, pengembangan, pemeliharaan, perawatan semangat kerja, dan kedisiplinan. Pembinaan staf meliputi semangat kerja, tupoksi, dan kedisiplinan. Pembinaan kelas pengelolaan kelas, penggunaan waktu, kebersihan, kenyamanan dan manajemen kelas. Pembinaan peningkatan pembelajaran, adalah perencanaan, pelaksanaan, proses, penilaian hasil, proses belajar, tindak lanjut pembelajaran. Pembinaan pengembangan kurikulum, adalah: pengembangan kompetensi, tujuan, kegiatan belajar, isi dan materi pelajaran, sumber dan metode pembelajaran, silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran. Pembinaan siswa berkaitan dengan kebutuhan, kegiatan dan pengalaman belajar agar siswa belajar lebih banyak, belajar lebih cepat, senang hati, antusias, mudah, dan efisien (Atmodiwirio, 2000:202).

Kepala sekolah seyogyanya menyadari salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu motivasi. Motivasi kerja



tinggi apabila kepercayaan guru dan staf terhadap usaha kerja mereka yang maksimum diakui berdasarkan penilaian kinerja mereka (O'reilly, 2004:34-35), menjaga kepercayaan mereka apabila mendapat penilaian kinerja yang baik, berarti mereka akan mendapat *reward* dari sekolah dan *reward* yang diterima sesuai hasil penilaian kinerja dan yang mereka inginkan.

Motivasi kerja guru tinggi apabila kepercayaan dan upaya yang maksimum diakui kepala sekolah berdasarkan penilaian kinerjanya, kepercayaan guru apabila mendapatkan penilaian yang baik, mereka akan mendapat imbalan atas pekerjaannya dan imbalan yang diterima sesuai dengan yang diinginkan. Ellis (1928:20) menyatakan 'perilaku seseorang dipengaruhi oleh penguatan dan imbalan yang berfungsi mempertahankan perilaku yang diharapkan. Tidak ada alasan bagi guru untuk tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi bila dilihat dari aspek imbalan materi, guru yang telah mengikuti uji sertifikasi dan lulus uji sertifikasi sebagai pendidik, mereka akan menerima imbalan sebesar gaji pokok mereka. Permasalahannya, apakah hal ini diperhatikan kepala sekolah untuk menumbuhkan motivasi kerja guru tersebut.

Temuan mendorong kepala sekolah menstimulasi guru (Boardman, Douglass, Bent, 1953:5) mewujudkan fungsi pengajaran, situasi belajar yang mendukung pencapaian tujuan pembelajaran, membantu guru fokus pada proses pembelajaran, dan harapan belajar siswa. Kepala sekolah dapat melakukan koordinasi dengan guru yang mendapat tugas tambahan sebagai wakil kepala sekolah untuk meningkatkan mutu: sekolah, guru, kedisiplinan, menetapkan standar kelulusan minimal mata pelajaran, dan mengutamakan perhatian terhadap siswa agar berprestasi yang lebih baik. Spears (2010:9) mengungkapkan 'proses peningkatan pembelajaran meliputi: strategi, tujuan, pengalaman belajar, keaktifan, keterampilan pembelajaran, perilaku guru, kelas, pertumbuhan dan perilaku profesional.

Temuan memicu kepala sekolah meningkatkan kinerja guru melalui 'pengembangan kurikulum, optimalisasi tugas guru agar sekolah menjadi tempat belajar siswa yang lebih baik sebelum, selama, dan sesudah segmen pelaksanaan pembelajaran

berlangsung, keterlibatan guru dalam kegiatan sekolah, seluruh aktifitas, tanggung jawab memandu perkembangan dan pertumbuhan siswa, mengembangkan bahan ajar, pengembang teori, menginterpretasi bahan pembelajaran untuk siswa, pengelola kegiatan belajar yang menghubungkan siswa dengan materi pelajaran menjadi pengalaman belajar siswa (Barr dan Dreeben, 1977:89,153), bahkan 'guru sebagai kurikulum di dalam kelas' yang menyampaikan muatan pelajaran yang telah dirancang dalam silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran hingga hubungan guru - siswa yang berdasarkan kurikulum mata pelajaran.

Kualitas pelaksanaan supervisi di sekolah pada hakikatnya terletak pada kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, sehingga pelaksanaan supervisi juga akan baik dan berimplikasi pada peningkatan kualitas sekolah yang baik pula (Brady dan Kennedy, 2007:280). Kualitas sekolah yang baik dipengaruhi oleh kepala sekolah yang kuat, guru berkualitas, siswa berprestasi, memadai sarana dan prasarana belajar, staf fokus tugas agar sekolah sukses, tercapai tujuan kurikulum, iklim sekolah dan belajar kondusif. Scheerens (2003:40-41) menyatakan 'tekanan untuk berprestasi, konsekuen, perencanaan, kerja sama, suasana teratur, evaluasi potensi sekolah, monitoring, dukungan orang tua, pengajaran terstruktur, waktu pembelajaran efektif, karakteristik material dan fisik sekolah, pengalaman guru, dan karakteristik dalam konteks sekolah merupakan kondisi yang berfungsi meningkatkan efektivitas pendidikan.

Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah yang baik cenderung berpengaruh terhadap suasana lingkungan kerja yang menyenangkan, optimal melaksanakan pekerjaan, penghargaan terhadap kemampuan, perencanaan dan dukungan terhadap yang dilakukan guru, penerimaan siswa baru memenuhi standar yang baik, dan evaluasi semua program sekolah yang berbasis standar. Sammons, Hilman, dan Mortimore (1995) menyatakan 'berbagai tujuan, misi, lingkungan belajar dan penguatan positif, konsentrasi pada pengajaran, monitoring kemajuan, organisasi belajar, kepemimpinan profesional, kemitraan rumah - sekolah, pengajaran bertujuan, hak dan tanggung jawab siswa sebagai

kondisi yang berfungsi meningkatkan sekolah (Scheerens, 2003:40-42).

Kepala sekolah dapat meningkatkan kemampuan guru menyusun silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang berorientasi kualitas proses belajar siswa, berfungsi mendisiplinkan siswa, sebagai arah pengalaman belajar siswa yang menuntun struktur intelegensi siswa, konten pelajaran berpusat kepada siswa, sehingga siswa memiliki kecakapan potensial akademik, siswa memiliki kecakapan vokasional, minat, bakat, kecerdasan, dan kecakapan siswa berkembang sebagai hasil belajar. Cotton (1995) menyatakan 'pengembangan profesional belajar secara kolektif, organisasi dan manajemen sekolah, kepemimpinan dan peningkatan sekolah, kepemimpinan dan perencanaan, keterlibatan orang tua, interaksi siswa dan guru, program-program khusus sekolah, adalah karakteristik yang berfungsi meningkatkan efektivitas pendidikan (Scheerens, 2003:40-41).

Prinsip-prinsip penyusunan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran harus dipedomani guru mengingat pembelajaran untuk perubahan jangka panjang yang berkontribusi terhadap masa depan siswa, melibatkan asosiasi kemampuan psikologis siswa, proses interkoneksi internal yang menyimpan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh siswa, perubahan yang dihasilkan dari pengalaman belajar sebagai hasil pematangan psikologis siswa. Sesuai Zais (1976:323) domain kurikulum memuat tujuan, sasaran, dan *outcomes*, Ornstein dan Hunkins (1988:12, 14-15) muatan harus dipahami siswa dalam mencapai tujuan dan sangat penting karena muatan (konten) akan hadir dalam situasi apapun, dan erat kaitannya dengan tujuan pendidikan yang harus dicapai.

Secara aplikatif silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran panduan kurikulum ke dalam kelas (Zais, 1976:323), kurikulum yang sebenarnya di dalam kelas yang dirasakan siswa melalui guru, aplikasi sajian panduan dan kurikulum ke dalam kelas yang menghubungkan kurikulum dengan siswa dan membelajarkannya. Silabus dan rencana pelaksanaan

pembelajaran membantu guru selama segmen pembelajaran berlangsung yang berisi tujuan pembelajaran, materi ajar, strategi pembelajaran, metode pembelajaran, dan penilaian pembelajaran, guru hendaknya bersikap fleksibel ketika kondisi menuntut penyesuaian pengembangan kurikulum di kelas, kesempatan belajar, ketepatan aplikasi metode pembelajaran, buku teks, kupasan terhadap kurikulum hakikatnya untuk meningkatkan prestasi belajar siswa. Kemampuan: merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengelola kelas, dan menilai hasil belajar termasuk kinerja guru (Russel, 2012:53, Gredler, 1994:205).

Temuan meningkatkan kemampuan berpikir kritis guru merumuskan indikator yang menghasilkan program atau hasil belajar. Indikator merupakan isi pelajaran yang perlu dicapai (Zais, 1976:323), untuk menghasilkan program pendidikan, gambaran siswa dalam pembelajaran: mengetahui, mengerti, mengapresiasi, hasil proses pembelajaran, siswa: dapat, mampu, dan memahaminya. Konten yang ditentukan guru, adalah muatan mata pelajaran yang dicapai siswa, catatan-catatan atau butir-butir pelajaran menjadi milik siswa, yaitu: fakta, konsep, asas, kaidah, hukum, prosedur, nilai-nilai, simbol, grafik, rekaman, data, persepsi, klasifikasi, desain, ide-ide, prinsip-prinsip, proses, keterangan, definisi, keterampilan dan proses. Sesuai Zais (1976:214,254,367) dan Ali (1992:5) 'materi, tujuan, kegiatan belajar, terintegrasi dalam kegiatan belajar, konten berpusat kepada siswa agar mereka memiliki kecakapan potensial yang akan dikembangkan, bakat, kecerdasan, kecakapan sebagai hasil belajar, dan kepribadian untuk mengatasi masalah yang dihadapinya. Kriteria konten pelajaran signifikan dengan kebutuhan sosial, kegunaan, minat, perkembangan siswa, dan struktur ilmu yang dapat ditransformasikan melalui pengalaman belajar sehingga siswa dapat bekerja dengan konten pelajaran tersebut (Mohammad Ansyar, 1989:113).

Temuan berkontribusi terhadap kecermatan, ketelitian, dan cara pandang guru bahwa pengalaman belajar yang dirumuskan sebagai kegiatan belajar berpusat kepada siswa dan daftar kegiatan belajar dikondisikan agar siswa berinteraksi dengan konten

pelajaran, dirancang menyediakan keseimbangan ranah afektif, kognitif, psikomotorik, mengidentifikasi, membedakan antara fakta dan pendapat, memahami hubungan logis, dan siswa mampu menampilkan keterampilan menggunakan konten (Zais, 1976:352-353).

Guru dapat meningkatkan kemampuan merumuskan kegiatan belajar yang berkesinambungan, pengulangan, rangkaian meningkat dari sederhana ke kompleks, memberi kontribusi pada tujuan pembelajaran, memberi kesempatan siswa memecahkan masalah dan situasi yang demokratis. Rangkaian kegiatan belajar merupakan pengalaman belajar, sebagai jantung kurikulum yang berpengaruh terhadap kepribadian siswa, alat mencapai tujuan pembelajaran di samping sebagai pengetahuan dan pemahaman siswa. Silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran, dan kegiatan belajar disusun secara urut (Mohammad Ansyar, 1995:8) agar menjadi pengalaman belajar mencapai kompetensi, mengingat belajar interaksi siswa dengan kondisi eksternal, lingkungan, bermakna, milik siswa dan pengalaman belajar sebagai sarana mencapai semua tujuan selain pengetahuan dan pemahaman.

Temuan berkontribusi terhadap kemampuan guru mendesain lingkungan belajar yang kondusif, memilih, mengaplikasikan metode pembelajaran yang relevan, tepat pelaksanaan proses pembelajaran, meningkatkan kemampuan guru melihat siswa sebagai pijakan perencanaan dan evaluasi pembelajaran untuk siswa. Sesuai Ross (1992:51-52) 'kemahiran guru di kelas secara positif berhubungan dengan prestasi belajar siswa.

Temuan membantu peningkatan kemampuan guru merancang dan merumuskan kegiatan belajar untuk mentransformasikan materi pelajaran menjadi pengalaman belajar, materi dan kegiatan belajar merupakan mata rantai membantu siswa memperoleh pengalaman belajar. Sesuai Tyler (1949:64) "pengalaman belajar, adalah interaksi siswa dengan kondisi eksternal lingkungan tempat belajar, tempat hidup siswa yang diharapkan bermakna, dan materi menjadi milik siswa. Membantu guru menentukan metode pembelajaran yang

mempertimbangkan tujuan pembelajaran (Ormrod, 2008:151) tanpa mengabaikan aspek kemampuan siswa, ketersediaan sumber belajar, alat atau media pembelajaran.

Oleh karena itu pemahaman yang benar dan tepat terhadap elemen kunci teknologi pembelajaran dan kemampuan merancang pembelajaran untuk menganalisis komponen penting tugas guru sebagai pengajar menyiapkan perencanaan pembelajaran. Elemen kunci teknologi pembelajaran itu, adalah pemahaman guru terhadap kemampuan akademik dan kemampuan khusus yang akan dimiliki siswa, keterampilan siswa setelah mengikuti kegiatan belajar, penentuan cara yang tepat menganalisis kemampuan yang telah diperoleh siswa, menentukan agar siswa menunjukkan pengetahuan dan keterampilannya setelah proses pembelajaran berlangsung, yang pada gilirannya digunakan siswa dalam memecahkan masalah dan dapat hidup bermasyarakat. Untuk ini 'guru berperan sebagai pengelola, fasilitator, menciptakan kondisi yang menyenangkan, mengembangkan bahan pelajaran, dan meningkat kemampuan siswa (Slameto, 1995:99).

Temuan meningkatkan kemampuan guru menentukan jenis penilaian terhadap proses, transaksi, dan hasil belajar siswa. Penilaian terhadap proses dapat dirancang terhadap serangkaian kegiatan belajar siswa yang diarahkan pada suatu hasil tertentu, mencakup tata urutan yang dilakukan siswa, masukan yang diolah siswa, kegiatan belajar siswa dan produk yang diperoleh siswa. Peran guru memberi kemudahan proses pembelajaran, suasana dan serasi dengan perkembangan siswa, memicu keterlibatan aktif siswa, dan interaksi berlangsung efektif (Sardiman, 1992:143).

Penilaian terhadap transaksi pembelajaran dan hasil belajar siswa, tertuju pada derajat pencapaian hasil belajar atau pengukuran prestasi belajar siswa, penekanan perbaikan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang telah digunakan dalam pelaksanaan pembelajaran. Makmun (2004:164) menyatakan 'guru yang sukses dan bermutu mengajar, siswa berhasil belajar, memotivasi dan membangkitkan perhatian siswa, siswa

mengetahui sasaran belajar, siswa aktif belajar, ada evaluasi, pemantapan hasil belajar, dan siswa memperoleh hasil belajar.

Hakekatnya perencanaan penilaian yang dilakukan guru untuk menentukan apakah program telah mencapai sasaran, untuk memperoleh informasi yang bermanfaat sebagai penimbang keputusan guru, untuk memperoleh gambaran prestasi siswa, menetapkan angka pada objek atau kejadian yang sesuai aturan, mengukur kinerja siswa memenuhi tujuan, membandingkan kinerja siswa sebelum dan sesudah melaksanakan kegiatan belajar, atau menentukan area kurikulum yang telah mencapai sasaran (Schubert, 1986:262).

Kegunaan evaluasi pembelajaran untuk mengetahui keberhasilan belajar siswa, perbaikan program belajar, perbaikan proses pembelajaran, menyaring informasi melalui data, mengetahui efek keberhasilan atau kegagalan, mengukur tingkat pencapaian tujuan, menetapkan keputusan sebagai dasar menerima, menolak atau merevisinya (Ngalim Puranto, 1994:108).

Penilaian berbasis kelas, sesuai Hargreves, Earl, dan Schmidt (2002:65-95) adalah “dengan strategi pengajaran yang tinggi, pembelajaran yang lebih kuat, akuntabilitas publik yang kredibel, dengan strategi kinerja, berbasis portofolio, berbasis standar, penilaian belajar dan mengajar lebih canggih secara teknologi, lebih kritis, memberdayakan, kolaboratif, efektif”, guru dapat mengetahui harapan belajar siswa, mendiagnosa permasalahan belajar siswa, monitoring fokus pencapaian hasil belajar siswa, penetapan tingkat keberhasilan dan kepentingan pembelajaran di kelas. Horn dan Ramey (2003:961-990) menyatakan ‘praktik yang layak secara pengembangan di dalam kelas, dari ruang kelas menghasilkan pendidikan atau akademik yang positif bagi siswa.

Membantu guru untuk: mempersiapkan penilaian, pelaksanaan, menganalisis, dan pelaporan hasil penilaian menggunakan berbagai teknik, antara lain: kuesioner, wawancara, laporan diri, portofolio, pengamatan, analisis karya siswa, bukti fisik, catatan pribadi, aksi pembelajaran atau penelitian, penilaian berkelanjutan, tes, “yang dilakukan terhadap proses, transaksi, dan

hasil belajar (Brady dan Kenedy, 2007:258-262,269). Perencanaan penilaian pembelajaran tepat akuntabilitas pelaksanaan pembelajaran berfungsi meningkatkan keberhasilan pendidikan. “Berguna untuk memperbaiki program, proses pembelajaran, mengukur tingkat pencapaian tujuan pendidikan, umpan balik, dasar laporan kemajuan belajar siswa, menentukan angka atau hasil belajar, penempatan, dan membantu kesulitan belajar siswa (Ngalim Purwanto, 1994:108, dan Nana Sudjana, 1995:3-4).

Temuan dapat meningkatkan kemampuan guru merancang tatap muka proses pembelajaran dengan melakukan analisis alokasi waktu actual, mata pelajaran, dan total frekuensi pelaksanaan pembelajaran. Tetapi menurut McKeachie dan Jamesa (1975:165-209) ‘sebagian waktu jam kerja guru dihabiskan di kelas, fokus upaya mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas pengajaran, fokus yang penting, adalah jam dihabiskan dalam perencanaan, konsling, bimbingan, dan mendorong siswa meningkatkan prestasi belajar.

Guru dapat mempertimbangkan dimensi rancangan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran, yaitu ruang lingkup materi, urutan, keberlanjutan, proses, prosedur, pelaksanaan, kupasan, kebutuhan, dan siswa yang sesuai dengan prinsip ilmiah pendidikan. Sesuai Schubert (1986:249) rancangan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran sebagai model interaksi sosial membantu siswa berhubungan dengan orang lain agar siswa berfungsi lebih baik sebagai anggota masyarakat.

Guru dapat meningkatkan kemampuan menentukan alokasi waktu terutama penggunaan waktu secara maksimal, dan optimal di kelas. Dengan penetapan waktu ini, guru terikat dengan waktu, harus merinci waktu aktual yang tersedia untuk pembelajaran di kelas. Guru dapat membuat ‘peningkatan dalam pembelajaran dengan hanya melihat alokasi waktu (Berliner, 1982:12-13), dengan strategi pemeliharaan aliran aktivitas, meminimalkan waktu transisi dan waktu tunggu untuk membuat siswa bertanggung jawab. Untuk pemeliharaan aliran aktivitas, guru dapat melakukan aktivitas belajar siswa tanpa menghentikannya sebelum selesai untuk aktivitas yang lain. Untuk



waktu transisi, guru harus menyiapkan siswa untuk aktivitas berikutnya, mendefinisikan batas-batas pelajaran dengan jelas pada siswa, dan meminta siswanya bertanggung jawab. Peningkatan penggunaan waktu yang dilakukan guru, bersifat edukatif, yaitu siswa memanfaatkan waktu dengan lebih baik dan waktu dapat meningkatkan keberhasilan pendidikan.

Temuan dapat meningkatkan kecermatan guru menentukan sumber belajar, komit, mengimplementasikan kegiatan pembelajaran dan indikator pencapaian kompetensi satu kesatuan yang tidak terpisah dalam silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pengelolaan kelas, dan evaluasi pembelajaran. Ornstein dan Hunkins (1988:6-7) menyatakan pengembangan rancangan sistem pembelajaran saling berhubungan, sebagai persiapan mengajar dengan sejumlah topik atau bahan pembelajaran yang akan disampaikan dalam waktu tertentu dibawah bimbingan guru dan sekolah. Komit dan implementasi melalui pemanfaatan teknologi untuk mengoptimalkan pembelajaran, mengintegrasikan alat bantu belajar tradisional dan modern agar siswa belajar berbagai ragam interaksi dengan dunia luar, saluran belajar, yaitu orang dan benda sebagai mediator belajar, atau integrasi kegiatan belajar dengan multimedia (Trini Prastati dan Prasetya Irawan, 2001:4-8,13,29-30).

Guru dapat memanfaatkan sumber belajar, yaitu orang, buku, media cetak dan elektronik, teknologi pembawa pesan, sarana fisik, alam sekitar atau sumber lain yang relevan untuk menyampaikan isi dan materi pembelajaran. Pemanfaatan teknologi mengoptimalkan belajar dapat meningkatkan 'cara siswa belajar dari cara belajar yang tradisional, belajar akan lebih berhasil melalui bantuan multimedia daripada proses pembelajaran yang hanya menggunakan buku teks saja. Cuban, Kirkpatrick, dan Peck (2001:813-834) menyatakan 'penggunaan komputer laptop di ruang kelas memberi keyakinan guru tentang mengajar, belajar siswa berkembang, merubah cara mengajar, menjadi konteks sekolah, guru dapat memposting tugas belajar di rumah bagi siswa sesuai tautan di situs webnya, siswa dapat mengakses tugasnya dari rumah, bahkan membentuk struktur tertanam dari ruang

kelas, waktu, disiplin guru, membantu tugas dan tanggung jawab guru atas praktik yang dominan berpusat kepada guru, serta mengubah dalam praktik mengajar.

Pemanfaatan teknologi berkontribusi terhadap kemampuan guru mengelola kelas, fokus kebutuhan siswa, mengembangkan hubungan dan kesempatan siswa menata dirinya, membimbing siswa menjadi disiplin, kegiatan belajar terpusat pada siswa, memandang kelas sebagai bagian dari konteks kultur sekolah, kelas bagian dari kebijakan sekolah, kelas bagian dari teman sejawat. Guru mampu membangun, memelihara lingkungan kelas yang kondusif untuk pembelajaran, prestasi belajar siswa (Ormrod, 2008:210), menyadari mengelola kelas bagian dari kinerja dalam menciptakan dan mempertahankan suasana kelas (Suharsimi Arikunto, 1996:8,17) yang berlangsung optimal, berhasil, sukses, guru terlibat dalam pekerjaan, kerja sama dengan siswa, dan siswa memiliki prestasi belajar yang tinggi.

Temuan meningkatkan usaha guru mengaplikasikan prinsip-prinsip pengelolaan kelas melalui kehangatan dan antusias, memberi tantangan belajar siswa, variasi media, gaya dan pola interaksi, keluwesan, penonjolan segi-segi positif, disiplin melalui teladan, tanggap, membagi perhatian, memuaskan perhatian, memberi petunjuk yang jelas, dan penguatan terhadap siswa (Djamarah dan Zain, 2002:207-208).

Meningkatkan kemampuan guru mendesain kelas, pembelajaran optimal, membangun dan menegakkan aturan, bekerjasama, mengatasi problem secara efektif, menggunakan strategi komunikasi yang baik, dan dapat membagi kelompok belajar siswa; 5 atau 6 kelompok belajar, 20 - 25 siswa selama 35, 40, atau 45 menit sehari (Santrock, 2008:554), disertai proses pembelajaran yang hangat, persepsi positif terhadap semua respons siswa, empati terhadap siswa, fleksibilitas pembelajaran, kecerdikan dalam transaksi materi pembelajaran, meyakinkan siswa sukses belajar, memeriksa, menghargai, menilai tugas belajar dan mengembalikannya, konsisten terhadap semua kesepakatan pelaksanaan pembelajaran yang telah ditetapkan.

Temuan membantu guru mengawali hari pertama masuk kelas, ekspresi kepastian siswa akan sukses, selalu siap hadir, sikap tegas dan menata kelas dengan mengurangi kepadatan di tempat lalu lalang, mudah melihat semua siswa, materi pelajaran dan perlengkapan siswa mudah diakses, semua siswa melihat semua presentasi, dan tipe aktivitas pembelajaran yang akan diterima siswa yang paling mendukung. Santrock (2008:554) menyatakan 'penting desain lingkungan kelas yang baik dan positif untuk optimal pembelajaran.

Membantu guru mampu memilih, menetapkan penataan dan susunan kelas, antara lain penataan kelas cara auditorium (semua siswa menghadap guru), tatap muka (siswa saling menghadap), *off-set* (sejumlah siswa, 3 - 4 duduk dibangku, tidak duduk berhadapan langsung satu sama lain), seminar (sejumlah siswa, 10 atau lebih duduk di susunan berbentuk lingkaran, persegi, atau berbentuk U) dan klaster (sejumlah siswa 4 - 8 bekerja dalam kelompok kecil) (Santrock, 2008:555-556, 560-562).

Dimensi sekolah sukses dimulai dari kontak, ruang duduk, lingkungan yang rapi dan aman sekaligus sebagai faktor yang berfungsi dan meningkatkan kesuksesan sekolah. Horn dan Ramey (2003:961-990), menyatakan "penataan dan kegiatan di ruang kelas menyumbang pada kinerja akademik anak-anak, penggunaan dan penataan ruang kelas dapat mempengaruhi siswa memberikan informasi di luar pertanyaan, ukuran ruang kelas mempengaruhi siswa dalam menyampaikan konten pelajaran, dan informasi yang diterimanya.

Temuan dapat membantu guru menumbuhkan lingkungan positif dan kondusif untuk belajar dengan pola pengasuhan otoritatif. Pola ini, sesuai Ormrod (2008:210-212) guru mendorong siswa sebagai pemikir, pelaku mandiri sedikit monitoring, melibatkan kerjasama, perhatian, aturan dijelaskan, standar menerima masukan siswa, penuh kasih sayang, suportif, memiliki ekspektasi, standar tinggi perilaku belajar, menjelaskan perilaku yang diterima dan yang tidak diterima, konsisten aturan, melibatkan siswa dalam pengambilan keputusan, membantu fokus perhatian siswa pada kelas dan akademik, hubungan kerja dengan

siswa yang baik, iklim psikologis siswa nyaman, siswa termotivasi secara intrinsik, menetapkan batasan-batasan yang masuk akal bagi perilaku, aktivitas mendorong siswa fokus pada tugas, memantau yang dilakukan siswa, memodifikasi strategi bila perlu, mempertimbangkan perbedaan individual dan perkembangan siswa. Semua faktor tersebut, adalah lingkungan kelas yang kondusif prediktor yang baik bagi prestasi akademik siswa. Ryan dan Patrick (2001:437-460) menyatakan 'lingkungan sosial kelas lebih tinggi menyumbang secara signifikan terhadap motivasi dan keterlibatan siswa.

Temuan mempermudah guru mengatur kelas yang baik dimulai sebelum hari pertama masuk sekolah, memperhatikan dan mempertimbangkan tempat mebel kelas, letak bahan dan peralatan mengajar, tempat siswa duduk dan efek yang mungkin terjadi terhadap perilaku siswa. Ryan dan Patrick (2001:437-460), menyatakan 'persepsi siswa tentang lingkungan sosial kelas terkait dengan perubahan motivasi dan keterlibatan mereka ketika pindah kelas. Mengatur kelas mudah berinteraksi dengan siswa, menempatkan siswa yang cenderung menarik perhatian duduk di depan, menjaga keberlangsungan pelajaran, menjaga aliran pelajaran tetap lancar, mempertahankan minat siswa, menjaga siswa tidak mudah terganggu, melibatkan siswa dalam berbagai aktivitas belajar yang menantang. Ryan dan Patrick (2001:437-460) menyatakan 'motivasi dan keterlibatan siswa sebelumnya, prediktor kuat dari motivasi dan keterlibatan berikutnya, persepsi siswa tentang kinerja guru terkait dengan motivasi dan keterlibatan siswa. Meningkatkan kemampuan guru efektif, hangat, humoris, mempertahankan perhatian siswa, perencanaan, disiplin diri, kerja keras, kepemimpinan, antusiasme, kecintaan belajar, mampu berbicara menalar, mengetahui permasalahan, menguasai bahan yang diajarkan, mengetahui pokok mata pelajaran, dapat menyampaikan pengetahuan kepada siswa, memahami makna kaitan yang diinginkan dan pembelajaran siswa, penerapan kedalam pelaksanaan proses pembelajaran, membantu siswa, mampu mengerjakan semua tugas pengajaran yang efektif, peduli, mengetahui cara belajar siswa, memikirkan

hasil yang diinginkan siswa, keputusan membawa ke arah hasil belajar siswa, aturan, prosedur masuk akal serta dibutuhkan, konsisten dengan tujuan pembelajaran, dan aturan sekolah (Slavin, 2011:3-7).

Temuan berkontribusi terhadap kemampuan guru membangun dan mempertahankan hubungan guru-siswa yang berkualitas yang dilakukan dengan 'membina hubungan positif dan suportif, komunikasi, peduli, respek, menghargai, melibatkan, hangat, lembut, persiapan diri dengan baik untuk mengajar, ekspresi yang tinggi, realistis, dukungan, mengakui, dan tidak mempersulit, memperbaiki hubungan yang terlanjur dingin, mengkaitkan prestasi dengan kemampuan, tidak menuduh siswa aktif bandel, mengidentifikasi hubungan nonproduktif, bertemu langsung dan terbuka dengan siswa bermasalah, berfikir aktif, menawarkan solusi permasalahan siswa (Ormrod, 2008:213-215). Keberhasilan guru membina siswa, adalah pencapaian pengetahuan dan keterampilan akademiknya. Ross (1992:51-65) menyatakan prestasi belajar siswa sebagai kriteria utama keberhasilan sekolah.

Temuan memperkuat kemampuan guru menciptakan iklim psikologis yang efektif (Ormrod, 2008:216-218), hubungan guru-siswa terjaga dan suportif, siswa merasa aman, nyaman, pembelajaran prioritas tinggi, bersedia mengambil resiko untuk kesuksesan akademik jangka panjang, berorientasi tujuan, menarik, menyenangkan, hiburan, dan kesenangan sebagai alat menguasai pokok bahasan, meminta siswa bertanggung jawab tanpa pengawasan ketat, menunjukkan kesalahan tanpa siswa merasa gagal, menegur siswa tanpa menunjukkan rasa dendam, menunjukkan tugas akademik dengan mengaitkan pokok bahasan dan kehidupan siswa, menyampaikan nilai mata pelajaran dalam ucapan dan tindakan, tidak membandingkan nilai siswa, tidak menimbulkan kecemasan siswa, mengaitkan topik pembelajaran dengan kehidupan, menilai pembelajaran bermakna, elaborasi, fokus performa siswa, menunjukkan materi pelajaran dapat meningkatkan kualitas hidup siswa, memberi tahu aktivitas, dan tugas berikutnya, memberi panduan, atau metode penyelesaian

tugas yang masuk akal, menyediakan pilihan penyelesaian tugas dan waktu, meminimalkan persaingan, menciptakan perasaan tujuan yang sama, respek antar pribadi, sikap saling mendukung, meningkatkan rasa kebersamaan, dan keterjalinan, kepercayaan bersama bahwa guru, dan siswa memiliki tujuan sama, saling menghargai, dan mendukung usaha satu sama lain, percaya setiap siswa memberi kontribusi penting bagi pembelajaran di kelas, menciptakan siswa memiliki rasa sebagai anggota kelas, menghargai tanpa membedakan suku, jenis kelamin, status sosial ekonomi, menghargai pendapat, pakaian sopan, bersih, rapi, memulai, dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang dijadualkan, setiap semester menyampaikan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran.

#### **b. Iklim Sekolah (X2) Berpengaruh terhadap Kinerja Guru (Y) Melalui Motivasi Kerja (X3) di MAN Palembang**

Temuan bahwa iklim sekolah signifikan berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Besaran pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja 16,6394%. Iklim sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 26,0634%, yang terdiri atas 9,4249% pengaruh langsung, dan 16,6394% pengaruh tidak langsung. Pengaruh tidak langsung ini terjadi melalui motivasi kerja.

Suasana kondusif suatu sekolah penting untuk memobilisasi pelaksanaan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab agar sukses tujuan yang telah ditetapkan. Faktor-faktor yang mendukung untuk ini, antara lain: kepercayaan, keterbukaan, kepemimpinan, proses motivasi, proses keputusan, komunikasi, pengendalian dan budaya sekolah (Robins, 2003:85).

Kepercayaan prasyarat berhasilnya pemberdayaan semua personil yang menumbuhkan perasaan aman bekerja, Pohan dan Aguylan (2001:159-182) menyatakan 'kepercayaan profesional sebagai awal yang mempengaruhi kebijakan pendidikan.

Keterbukakan langkah besar dalam iklim sekolah yang memberdayakan semua personil merasa diikutsertakan atas pemikiran-pemikiran mereka dalam rencana dan program sekolah

yang akan dilaksanakan bahkan mereka bersama-sama saling bertukar pemikiran dan gagasan secara bebas untuk mencapai tujuan sekolah, Poole dan Okeafor (1989) menyatakan 'keefektifan guru mendapat manfaat dari kerja sama dengan guru-guru lain (Ross, 1992:51-65).

Kepemimpinan mengacu kepada keyakinan dan kepercayaan semua personil bahwa perilaku kepala sekolah mendorong personil untuk mengkomunikasikan masalah-masalah pekerjaannya dan kesediaan kepala sekolah mendapatkan, menggunakan pendapat dan buah pikiran personil, 'ada korelasi antara tindakan pembinaan guru dengan prestasi belajar siswa (Ross, 1992:51-65).

Keyakinan dan kepercayaan saling terkait dengan proses motivasi, motivasi berkaitan dengan tipe motif yang digunakan, kualitas tanggung jawab mencapai tujuan, tipe interaksi, dan perasaan personil sebagai satu tim kerja. Proses keputusan diindikasikan tingkat keputusan yang dibuat secara resmi dan kesadaran pembuat keputusan terhadap permasalahan, pengetahuan teknis, profesional pembuat keputusan, pelibatan personil terhadap keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka, dan untuk ini harus diperhatikan bahwa 'organisasi sekolah, ukuran sekolah, kurikulum, dan organisasi sosial di dalam dan di luar yang terkait dengan sekolah merupakan faktor-faktor penting dalam lembaga pendidikan, mempengaruhi prestasi belajar, dan putus sekolah siswa (Lee dan Burkam, 2003:343).

Komunikasi berkaitan dengan cara perintah, tujuan yang ditetapkan, proses komunikasi terjadi dan proses berlangsungnya komunikasi. Pengendalian dicirikan dengan tinjauan, dikendalikan atau dikontrasikan, standar dan penggunaan data sebagai pedoman, budaya sekolah dibantu dan dikembangkan kepala sekolah bersama seluruh personil.

Kepala sekolah hendaknya memperhatikan tekanan berprestasi dan peningkatan keberhasilan sekolah, adalah konsensus prioritas prestasi akademik, perencanaan program fokus peningkatan prestasi belajar, kerja sama yang baik semua personil, suasana teratur, evaluasi potensi, mendukung

pencapaian tujuan, monitoring kemajuan belajar, kepemimpinan yang kuat dan terbuka, dukungan orang tua, pengajaran terstruktur, waktu pembelajaran efektif, kesempatan belajar, stimuli eksternal, karakteristik material fisik sekolah, pengalaman dan keterampilan pembelajaran, budaya, iklim sekolah yang produktif (Scheerens, 2003:42-44).

Kepala sekolah yang bijaksana berusaha 'meningkatkan motivasi kerja guru agar mau dan bersemangat melaksanakan tugasnya dengan baik (Deal dan Kennedy, 1983:11-13). Apabila guru mempunyai motivasi kerja yang tinggi, maka guru mempunyai keinginan dan semangat yang tinggi melakukan tugas-tugasnya, karena guru yang memiliki motivasi intrinsik sebagai pendorong dan melibatkan diri dalam berbagai aktivitas sekolah yang tidak memberi imbalan nyata material kecuali kesenangan dan kepuasan karena telah melakukan aktivitas sekolah tersebut.

Guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, mempunyai rasa tanggung jawab terhadap tugasnya dilakukan dengan sebaik-baiknya, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan agar tugas dapat dilakukan dengan baik, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, menumbuhkan suasana kerja yang baik, dan sabar melaksanakan tugas.

Guru yang memiliki perilaku dorongan intrinsik beralasan melakukan tugas mendapatkan 'stimuli kognitif, merasa: telah berprestasi, kompeten, mampu menguasai lingkungan, perilaku diarahkan mencapai prestasi, hasil yang lebih baik, atau perilaku berprestasi (Eric, 1981:60).

Kepala sekolah harus menyadari bahwa setiap guru memiliki identifikasi yang berbeda sebagai konsekuensi perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman dan lingkungan, permasalahan ini membawa konsekuensi sikap dan perilaku guru yang mempengaruhi kinerja, mempengaruhi pola hubungan kerja dengan guru teman sejawat, staf administrasi, siswa, dan harus diperhatikan oleh semua personil sekolah, 'faktor-faktor fungsi produksi sekolah, adalah sumber-sumber variasi sekolah, aspek-



aspek makro sekolah, dan sistem sekolah berkontribusi terhadap ruang kelas dan siswa belajar (Barr dan Dreeben, 1977:89).

Guru sebagai individu yang berhubungan dengan proses pencapaian tujuan, memiliki tabiat, watak, sikap, perilaku, penampilan, kebutuhan, keinginan, cita-cita, kepentingan-kepentingan, kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk oleh keadaan, lingkungan, pengetahuan, kecakapan dan pengalaman. Kepala sekolah memiliki latar belakang budaya, pandangan falsafah dan pengalaman yang berbeda sehingga berpengaruh terhadap pola hubungan kerja dengan guru, staf dan siswa.

Perbedaan latar guru dan kepala sekolah ini, perlu dibangun motivasi kerja yang terarah dan fokus mencapai tujuan yang sama, sehingga apa yang menjadi kehendak dan cita-cita kepala sekolah dan guru mencapai tujuan pendidikan di sekolah dapat terwujud, mengingat salah satu determinan perilaku motivasi sebagai faktor yang pendorong yang menggerakkan berperilaku khusus dengan cara tertentu, merangsang untuk maju dan mendorong fokus pada tujuan. Solusi ini, dapat menjembatani keanekaragaman motivasi kerja di sekolah fokus motivasi kerja yang sama, yakni tujuan sekolah, sesuai Winardi (2000:137-138), 'pelaksanaan pekerjaan, adalah perilaku yang dipilih'.

Kepala sekolah dan guru mencapai tujuan yang dianggap lebih penting, yaitu tujuan pendidikan, mementingkan motivasi kerja yang sama untuk hasil kerja yang sama, dan kepala sekolah dapat mengoptimalkan fungsi hubungan pribadi, wewenang, kekuasaan atas lingkungan kerja sebagai alat motivasional.





# Bab 10

## Kesimpulan, Implikasi, dan Saran

### Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan data yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan penelitian sebagai berikut.

Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah ( $X_1$ ) yang diukur oleh kinerja guru ( $Y$ ) memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja guru. Dengan demikian tinggi rendahnya kinerja dijelaskan pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah. Besarnya pengaruh pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah yang langsung berpengaruh terhadap kinerja guru adalah 2,3409%.

Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah ( $X_1$ ) yang diukur oleh kinerja guru ( $Y$ ) melalui motivasi kerja ( $X_3$ ) memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja guru. Dengan demikian tinggi rendahnya kinerja guru dijelaskan pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah melalui motivasi kerja. Besarnya pengaruh pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja adalah 33,3872%.

Iklim sekolah ( $X_2$ ) yang diukur oleh kinerja guru ( $Y$ ) memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja guru. Dengan demikian tinggi rendahnya kinerja guru dijelaskan oleh iklim sekolah secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru adalah 9,4249%.

Iklim sekolah ( $X_2$ ) yang diukur oleh kinerja guru ( $Y$ ) melalui motivasi kerja ( $X_3$ ) memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja

guru. Dengan demikian tinggi rendahnya kinerja guru dijelaskan iklim sekolah melalui motivasi kerja. Besarnya pengaruh iklim sekolah yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja adalah 20,7044%.

Secara simultan pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah (X1), iklim sekolah (X2), dan motivasi kerja (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru (Y) sebesar 99,5%. Sisanya, yaitu sebesar 0,5% merupakan pengaruh yang datang dari faktor-faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini.

Berdasarkan temuan ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, dan motivasi kerja bila digabungkan lebih meningkatkan kinerja guru.

### **Implikasi**

Berdasarkan data, temuan, dan kesimpulan di atas, maka implikasi penelitian, adalah Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru sebesar 35,7281%, yang terdiri atas 2,3409% pengaruh langsung, dan 33,3872% pengaruh tidak langsung.

Pengaruh ini dirasa kecil, diperlukan upaya untuk meningkatkan pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah melalui peningkatan kualitas pemahaman makna, tujuan, prinsip, fungsi, peranan, objek, proses, pendekatan, teknik dan pentingnya supervisi pendidikan; meningkatkan pembinaan terhadap guru untuk lebih berkualitas: menyusun silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran; melaksanakan kegiatan pendahuluan pembelajaran, melaksanakan kegiatan inti pembelajaran, mengelola kelas, mengevaluasi hasil dan proses pembelajaran, melaksanakan kegiatan penutup pembelajaran, dan mengoptimalkan pelaksanaan supervisi yang semula sekali dalam satu semester menjadi sekali dalam tiga bulan, dan penguatan supervisi. Penguatan supervisi oleh kepala sekolah, supervisor, evaluasi diri oleh guru dan umpan balik dari siswa. Model supervisi penguatan ini, pada Bab 12.

Iklim sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru sebesar 30,1293%, yang terdiri atas 9,4249% pengaruh langsung, dan 20,7044% pengaruh tidak langsung. Pengaruh ini dirasa cukup diperlukan upaya peningkatan iklim sekolah dengan meningkatkan saling mendukung, keterbukaan, keakraban, keterlibatan aktif dalam kegiatan sekolah, saling menghargai, kesejawatan; kerapian sekolah; orientasi fokus prestasi belajar; hubungan yang baik; menumbuhkan persepsi positif; kondisi kerja; kelas yang lebih produktif; dan kepemimpinan yang manusiawi.

Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru sebesar 29,3764%. Pengaruh ini dirasa hampir lebih dari cukup diperlukan upaya untuk mempertinggi motivasi kerja dengan usaha yang lebih baik, ketekunan, keuletan, menyukai (keikhlasan), kesungguhan dan tanggung jawab melaksanakan pekerjaan. Peningkatan kinerja yang dilakukan oleh guru tidak terlepas dari usaha-usaha terarah dan terpadu yang dilaksanakan secara konsisten dan berkesinambungan. Untuk memenuhi harapan tersebut diharapkan guru melakukan kegiatan sesuai dengan standar kerja yang berlaku dan yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah, seperti yang termuat dalam Permenag No. 29/2014 tentang Kepala Madrasah.

## **Saran**

Berdasarkan data, temuan, kesimpulan, dan implikasi bawa untuk meningkatkan kinerja guru disarankan, kepala sekolah:

Meningkatkan pemahaman makna, tujuan, prinsip, fungsi, peranan, objek, proses, pendekatan, teknik, dan pentingnya supervisi pendidikan; meningkatkan pembinaan perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran; dan meningkatkan pelaksanaan supervisi sekali dalam tiga bulan.

Meningkatkan iklim sekolah melalui pendekatan manusiawi dalam menjalankan tugas, saling mendukung, terbuka, akrab, keaktifan kegiatan sekolah, saling menghargai, kesejawatan; kerapian sekolah; fokus prestasi belajar; hubungan baik; persepsi positif; dan kondisi kerja yang lebih produktif. Meningkatkan

motivasi kerja melalui usaha yang lebih baik, ketekunan, keuletan, keikhlasan, kesungguhan, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Meningkatkan kualitas pendidikan melalui program sekolah yang sinergi dan terintegrasi unsur-unsur peningkatan kinerja guru, motivasi kerja, supervisi, dan iklim sekolah; memadukan sistem penerimaan siswa baru melalui *online* bantuan teknologi komputer untuk tes, dan sistem tradisional untuk tes kemampuan baca tulis Al-Qur'an, memberi hak otonomi sepenuhnya pada sistem penentuan lulus tidaknya calon siswa baru, izin studi lanjut guru sesuai mata pelajaran yang diampu, izin studi lanjut staf administrasi sesuai dengan tugas sebagai staf administrasi, dan mengoptimalkan kelas menjadi kelas literasi.



# Bab 11

## Model Penguatan Supervisi Melalui Evaluasi Diri dan Umpan Balik Siswa

### Rasionalisasi

Berdasarkan kajian teoritis dan Permendikbud No.65/2013, tentang Standar Proses dan No. 66/2013 tentang Standar Penilaian Dikdasmen berikut terurai tentang gagasan model penguatan supervisi melalui evaluasi mandiri dan umpan balik dengan bahasan: silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian proses pembelajaran, supervisi, yang dilengkapi dengan komponen silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran, form analisis untuk merancang silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran, butir-butir pernyataan evaluasi diri, butir-butir pernyataan supervisi, dan butir-butir pernyataan umpan balik pelaksanaan proses pembelajaran dari siswa.

*Proses Pembelajaran* interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi, aktif, prakarsa, kreativitas, sesuai bakat, minat, pengembangan fik dan psikologis peserta didik.

*Prinsip-prinsip pembelajaran* antara lain: siswa mencari tahu, belajar berbasis aneka sumber belajar, pendekatan proses sebagai penguatan penggunaan pendekatan ilmiah, berbasis kompetensi, pembelajaran terpadu, jawaban yang kebenarannya multi dimensi, keterampilan aplikatif, keseimbangan keterampilan fisikal (*hardskills*) dan keterampilan mental (*sofskills*). Mengutamakan pemberdayaan dan pembudayaan sebagai pembelajar sepanjang hayat. Menerapkan nilai-nilai keteladanan, membangun kemauan, mengembangkan kreativitas, berlangsung di rumah, sekolah, masyarakat. Menerapkan prinsip siapa saja guru, siapa saja adalah siswa, dan di mana saja adalah kelas. Memanfaatkan teknologi

informasi dan komunikasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Pengakuan atas perbedaan individual dan latar belakang siswa.

*Karakteristik proses pembelajaran* terkait erat dengan standar kompetensi lulusan dan standar isi. Standar kompetensi lulusan kerangka konsep tentang sasaran belajar yang harus dicapai, standar isi kerangka konsep tentang kegiatan belajar dan pembelajaran yang diturunkan dari kompetensi dan ruang lingkup materi. Sasaran belajar mencakup sikap, pengetahuan, keterampilan yang dielaborasi oleh satuan pendidikan. *Proses psikologis* sikap menerima, menjalankan, menghargai, menghayati, mengamalkan. *Pengetahuan*, mengingat, memahami, menerapkan, menganalisis, mengevaluasi, dan mencipta. *Keterampilan* mengamati, menanya, mencoba, menalar, mengaji, dan mencipta.

*Pendekatan pembelajaran ilmiah*, tematik antar mata pelajaran, tematik dalam suatu mata pelajaran. Pembelajaran berbasis penyingkapan/penelitian (*discovery/inquiry learning*), untuk mendorong menghasilkan karya individu maupun kelompok dilakukan dengan pendekatan berbasis pemecahan masalah (*project based learning*), rincian taksonomi ketiga ranah tersebut berikut.

Sikap	Pengetahuan	Keterampilan
Menerima	Mengingat	Mengamati
Menjalankan	Memahami	Menanya
Menghargai	Menerapkan	Mencoba
Menghayati	Menganalisis	Menalar
Mengamalkan	Mengevaluasi	Menyaji
		Mencipta

Karakteristik proses pembelajaran disesuaikan dengan karakteristik kompetensi, dan tingkat perkembangan siswa.

*Perencanaan proses pembelajaran* dirancang dalam silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran mengacu pada standar isi. Perencanaan proses pembelajaran meliputi rencana pelaksanaan



pembelajaran, penyiapan media, penyiapan sumber belajar, perangkat penilaian, dan skenario pembelajaran.

*Penyusunan silabus* disesuaikan dengan pendekatan pembelajaran yang digunakan. *Silabus* acuan penyusunan kerangka pembelajaran untuk setiap bahan kajian mata pelajaran, *memuat* antara lain: identitas mata pelajaran, identitas satuan pendidikan dan kelas, kompetensi inti, kompetensi dasar, materi pokok yang ditulis butir-butir pelajaran memuat fakta, konsep, prinsip, dan prosedur. Memuat pembelajaran yang menuliskan kegiatan pendidik dan kegiatan peserta didik dalam mencapai kompetensi; penilaian berupa pengumpulan dan pengolahan informasi untuk menentukan pencapaian hasil belajar. Alokasi waktu sesuai jumlah jam dalam struktur kurikulum satu semester, atau setahun; dan sumber belajar berupa buku, media cetak, elektronik, alam sekitar, atau sumber lain yang relevan. Silabus berdasarkan standar kompetensi lulusan dan standar isi, sesuai pola pembelajaran, dan acuan rencana pelaksanaan pembelajaran.

*Rencana pelaksanaan pembelajaran* dirancang untuk satu kali atau lebih tatap muka, dikembangkan dari silabus, untuk mengajarkan kegiatan pembelajaran, upaya mencapai kompetensi dasar. Guru wajib menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran lengkap, sistematis agar pembelajaran interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, efisien, memotivasi siswa untuk aktif, prakarsa, kreativitas, kemandirian, sesuai bakat, minat, perkembangan fisik, psikologis siswa, berdasarkan kompetensi dasar, untuk satu atau lebih pertemuan.

*Komponen* rencana pelaksanaan pembelajaran, antara lain: identitas sekolah, atau nama satuan pendidikan, identitas mata pelajaran, atau tema/subtema, kelas/semester, materi pokok, alokasi waktu, tujuan pembelajaran berdasarkan kompetensi dasar yang ditulis dengan kata kerja operasional yang dapat diamati, diukur, mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan; memuat kompetensi dasar dan indikator pencapaian kompetensi dasar. Materi pelajaran memuat fakta, konsep, prinsip ditulis dalam bentuk butir-butir pelajaran sesuai dengan rumusan ketercapaian kompetensi. Metode pembelajaran untuk mewujudkan suasana

belajar, dan proses agar tercapai kompetensi dasar sesuai karakteristik siswa dan kompetensi dasar. Media pembelajaran alat bantu proses pembelajaran untuk menyampaikan materi pembelajaran. Sumber belajar berupa buku, media elektronik, alam sekitar, dan yang relevan. Langkah-langkah pembelajaran dilakukan melalui tahapan pendahuluan, inti, penutup, dan penilaian hasil pembelajaran.

*Prinsip penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran* harus memperhatikan perbedaan individu siswa antara lain: kemampuan awal, tingkat intelektual, bakat, minat, motivasi belajar, kemampuan sosial, emosi, gaya belajar, kebutuhan khusus, kecepatan belajar, latar belakang budaya, norma, nilai, dan/atau lingkungan. Partisipasi aktif siswa, berpusat kepada siswa, mendorong semangat belajar, motivasi, kreativitas, inisiatif, inspirasi, inovasi, dan kemandirian. Pengembangan budaya membaca dan menulis untuk mengembangkan kegemaran membaca, pemahaman bacaan, berekspresi dalam berbagai bentuk tulisan. Umpan balik, tidak lanjut, penguatan, pengayaan, dan remidi. Keterkaitan dan keterpaduan antara kompetensi dasar, materi pembelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator pencapaian kompetensi, penilaian, sumber belajar dalam satu keutuhan pengalaman belajar. Mengakomodasi pembelajaran tematik - terpadu, keterpaduan lintas mata pelajaran, lintas aspek, dan keragaman budaya. Penerapan teknologi informasi dan komunikasi terintegrasi, sistematis, dan efektif sesuai dengan situasi, dan kondisi.

*Pelaksanaan proses pembelajaran* dengan alokasi waktu jam tatap muka pembelajaran SD/MI: 35 menit, SMP/MTs: 40 menit, SMA/MA: 45 menit, dan SMK/MAK: 45 menit. Buku teks untuk efisiensi dan efektivitas jumlahnya sesuai kebutuhan siswa. *Pengelolaan kelas* tempat duduk siswa sesuai dengan tujuan dan karakteristik proses pembelajaran. Volume dan intonasi suara guru dapat didengar dengan baik oleh siswa. Menggunakan kata-kata santun, lugas, dan mudah dimengerti siswa. Materi sesuai dengan kecepatan dan kemampuan belajar siswa. Tertib, disiplin, nyaman, selamat. Penguatan, umpan balik terhadap respons dan hasil

belajar selama proses pembelajaran berlangsung. Mendorong, menghargai untuk bertanya, dan mengemukakan pendapat. Berpakaian sopan, bersih, rapi. Setiap awal semester menjelaskan silabus. Memulai dan mengakhiri proses pembelajaran sesuai waktu yang dijadualkan.

*Realisasi pelaksanaan proses pembelajaran* dilakukan dengan kegiatan pendahuluan, inti, dan penutup. *Kegiatan pendahuluan* menyiapkan siswa secara psikis dan fisik untuk mengikuti proses pembelajaran. Memotivasi secara kontekstual sesuai manfaat, aplikasi materi ajar dalam kehidupan sehari-hari dengan contoh, perbandingan lokal, nasional, dan internasional. Mengajukan pertanyaan yang mengaitkan pengetahuan sebelumnya dengan materi yang akan dipelajari. Menjelaskan tujuan pembelajaran atau kompetensi dasar yang akan dicapai. Menyampaikan cakupan materi dan penjelasan uraian kegiatan sesuai silabus. *Kegiatan inti* menggunakan model pembelajaran dan sumber belajar yang sesuai dengan karakteristik siswa dan mata pelajaran. Pemilihan pendekatan tematik, tematik terpadu, saintifik, inkuiri, penyingkapan dan/atau pembelajaran yang menghasilkan karya berbasis pemecahan masalah sesuai dengan karakteristik kompetensi dan jenjang pendidikan. *Kompetensi sikap* proses afeksi menerima, menjalankan, menghargai, menghayati, dan mengamalkan. Kegiatan pembelajaran berorientasi pada tahapan kompetensi yang mendorong untuk melakukan kegiatan tersebut. *Kompetensi pengetahuan* aktivitas pembelajaran melalui aktivitas mengetahui, memahami, menerapkan, mengevaluasi, dan mencipta. Pendekatan pembelajaran saintifik, tematik terpadu dan tematik menerapkan belajar berbasis penyingkapan/penelitian. Mendorong menghasilkan karya kreatif dan kontekstual individu dan kelompok menggunakan pendekatan pembelajaran yang menghasilkan karya berbasis pemecahan masalah. *Kompetensi keterampilan* aktivitas belajar mengamati, menanya, mencoba, menalar, mencipta. Isi materi (topik dan sub topik) mata pelajaran yang diturunkan dari keterampilan mendorong untuk melakukan proses pengamatan hingga penciptaan diwujudkan dengan melakukan pembelajaran berbasis penyingkapan/penelitian dan

pembelajaran berbasis karya pemecahan masalah. *Kegiatan penutup* guru bersama siswa secara individu maupun kelompok melakukan refleksi untuk mengevaluasi seluruh rangkaian kegiatan pembelajaran, hasil-hasil yang diperoleh selama pembelajaran, menemukan manfaat langsung dari hasil pembelajaran yang telah berlangsung, menemukan manfaat tidak langsung dari pembelajaran yang telah berlangsung. Memberikan umpan balik terhadap proses pembelajaran, memberikan umpan balik terhadap hasil pembelajaran. Memberi tugas belajar secara individual, memberi tugas belajar secara kelompok. Menyampaikan rencana kegiatan pembelajaran untuk pertemuan berikutnya.

*Penilaian hasil dan proses pembelajaran.* Penilaian proses menggunakan penilaian otentik menilai kesiapan siswa, proses, dan hasil belajar. Hasil penilaian digunakan untuk merencanakan program perbaikan, pengayaan, pelayanan konsling, memperbaiki proses pembelajaran. Evaluasi proses pembelajaran dilakukan saat proses pembelajaran dengan angket, observasi, catatan anekdot, dan refleksi. *Pengawasan proses pembelajaran* melalui pemantauan, supervisi, evaulasi, pelaporan, tindak lanjut secara berkala dan berkelanjutan oleh kepala sekolah dan pengawas. *Prinsip pengawasan* objektif, transparan, peningkatan mutu, berkelanjutan, dan peringkat akreditasi. *Sistem dan entitas pengawasan* pengawas, dinas pendidikan dan lembaga penjamin mutu pendidikan untuk mutu. Kepala sekolah dan pengawas supervisi akademik dan manajerial, lembaga penjamin mutu pendidikan evaluasi diri sekolah.

*Proses pengawasan* pemantauan perencanaan, pelaksanaan, penilaian hasil pembelajaran, dilakukan melalui diskusi kelompok terfokus, pengatan, pencatatan, perekaman, wawancara, dokumentasi.

*Supervisi* pada perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian hasil pembelajaran melalui pemberian contoh, diskusi, konsultasi, atau pelatihan. Pelaporan hasil pemantauan, supervisi, dan evaluasi proses pembelajaran dalam bentuk laporan untuk tindak lanjut pengembangan keprofesionalan guru secara berkelanjutan.

*Tindak lanjut* dan penghargaan kepada guru yang menunjukkan kinerja yang memenuhi standar atau melampaui standar. Pemberian kesempatan kepada guru untuk mengikuti program pengembangan keprofesionalan berkelanjutan.

### **Komponen Silabus**

- |   |         |
|---|---------|
| 1. Identitas Mata Pelajaran             | : ..... |
| 2. Nama Satuan Pendidikan/Kelas         | : ..... |
| 3. Kompetensi Inti                      | : ..... |
| 4. Kompetensi Dasar                     | : ..... |
| 5. Tema (khusus SD/MI/SDLB/Paket A):    | .....   |
| 6. Materi Pokok (Butir-butir Pelajaran) | : ..... |
| 7. Pembelajaran                         | : ..... |
| Kegiatan Guru                           | : ..... |
| Kegiatan Siswa                          | : ..... |
| 8. Penilaian                            | : ..... |
| 9. Alokasi Waktu                        | : ..... |
| 10. Sumber Belajar                      | : ..... |

.....

Kepala ..... Guru Mata Pelajaran .....

.....

**Form Analisis Standar Isi, Standar Kompetensi Lulusan,  
Pendekatan Pembelajaran, Kerangka Pelajaran Mata Pelajaran,  
dan Pola Pembelajaran**

Mata Pelajaran : .....

Kelas/Semester : ...../.....

Alokasi Waktu : .....

Nama Guru : .....

No	Standar Isi	Standar Kompetensi Lulusan	Pendekatan Pembelajaran	Kerangka Pelajaran Mata Pelajaran	Pola Pembelajaran

**Form Analisis Pendekatan Pembelajaran dan Pembelajaran**

Mata Pelajaran : .....

Kelas/Semester : ...../.....

Alokasi Waktu : .....

Nama Guru : .....

No	Pendekatan Pembelajaran	Pembelajaran	
		Kegiatan Guru	Kegiatan Siswa

## Form Analisis Keterpaduan Keutuhan Pengalaman Belajar

Mata Pelajaran : .....

Kelas/Semester : ...../.....

Alokasi Waktu : .....

Nama Guru : .....

No	Kompe- tensi Dasar	Materi Pembe- lajaran	Pembelajaran		Indikator Pencapaian Kompetensi	Penilaian			Sumber Belajar
			Kegiat- an Guru	Kegiat- an Siswa		Sikap	Pengeta- huan	Keteram- pilan	

### Komponen Rencana Pelaksanaan Proses Pembelajaran

1. Nama Satuan Pendidikan : .....
2. Identitas Mata Pelajaran/  
Tema/Subtema : .....
3. Kelas/Semester : .....
4. Materi Pokok : .....
5. Alokasi Waktu : .....
6. Tujuan Pembelajaran : .....
- a. Sikap : .....
- b. Pengetahuan : .....
- c. Keterampilan : .....
7. Kompetensi Dasar : .....
- Indikator Pencapaian Kompetensi : .....
8. Materi Pembelajaran (Butir-butir  
Pelajaran) : .....
9. Metode Pembelajaran : .....
10. Media Pembelajaran : .....
11. Sumber Belajar : .....
12. Langkah-langkah Pembelajaran : .....

- a. Pendahuluan : .....
- b. Inti : .....
- c. Penutup : .....
- 13. Penilaian Hasil Belajar : .....
- a. Penilaian kompetensi sikap : .....
- b. Penilaian kompetensi pengetahuan : .....
- c. Penilaian kompetensi keterampilan: .....

.....  
 Kepala ..... Guru Mata Pelajaran .....

.....

**Form Analisis Pendekatan Pembelajaran, Karakteristik Kompetensi, dan Jenjang Pendidikan**

Mata Pelajaran : .....

Kelas/Semester : ...../.....

Alokasi Waktu : .....

Nama Guru : .....

Jenjang Pendidikan	Karakteristik Kompetensi	Pendekatan Tematik/Tematik Terpadu/ Saintifik/Inkuiry dan Penyingkapan/ yang menghasilkan karya berbasis pemecahan masalah (coret yang tidak perlu)
	Sikap	
	Pengetahuan	
	Keterampilan	

Dalam kotak pendekatan pilih salah satu dan uraikan penerapannya yang sesuai dengan karakteristik kompetensi dan berpusat kepada siswa.



### Form Analisis Alokasi Waktu dalam Penyusunan RPP

Mata Pelajaran :.....  
 Kelas/Semester :...../.....  
 Alokasi Waktu :.....  
 Nama Guru :.....

Jumlah jam pelajaran tersedia dalam silabus	Beban Belajar (Butir-butir Pelajaran)	Kompetensi dasar yang harus dicapai

### Form Analisis Materi Pembelajaran (Butir-butir Pelajaran)

Mata Pelajaran :.....  
 Kelas/Semester :...../.....  
 Alokasi Waktu :.....  
 Nama Guru :.....

Kompetensi Dasar	Indikator Pencapaian Kompetensi	Materi Ajar (Butir-butir Pelajaran)

### Form Analisis Tujuan Pembelajaran

Mata Pelajaran :.....  
 Kelas/Semester :...../.....  
 Alokasi Waktu :.....  
 Nama Guru :.....

Kompetensi Dasar	Indikator Pencapaian Kompetensi	Tujuan Pembelajaran		
		Sikap	Pengetahuan	Keterampilan

### Form Analisis Metode Pembelajaran

Mata Pelajaran :.....  
 Kelas/Semester :...../.....  
 Alokasi Waktu :.....  
 Nama Guru :.....

Kompetensi Dasar	Indikator Pencapaian Kompetensi	Butir-butir Pelajaran	Karakteristik Siswa	Metode Pembelajaran	Media Pembelajaran

## Form Analisis Langkah-langkah Pembelajaran

Mata Pelajaran :.....  
 Kelas/Semester :...../.....  
 Alokasi Waktu :.....  
 Nama Guru :.....

Langkah-langkah Pembelajaran		
Kegiatan Pendahuluan	Kegiatan Inti	Kegiatan Penutup

## Form Analisis Media Pembelajaran

Mata Pelajaran :.....  
 Kelas/Semester :...../.....  
 Alokasi Waktu :.....  
 Nama Guru :.....

Materi Ajar (Butir-butir Pelajaran)	Media Pembelajaran

## Form Analisis Penggunaan Model/Pendekatan, Metode, Media dan Sumber Belajar

Mata Pelajaran : .....

Kelas/Semester : ...../.....

Alokasi Waktu : .....

Nama Guru : .....

Karakteristik Siswa	Kompetensi Dasar dan Indikator Pencapaian Kompetensi	Materi Ajar (Butir-butir Pelajaran)	Model/ Pendekatan Pembelajaran	Metode Pembelajaran	Media Pembelajaran	Sumber Belajar

## Form Analisis Pembelajaran (Daftar Kegiatan Belajar) Kompetensi Sikap

Mata Pelajaran : .....

Kelas/Semester : ...../.....

Alokasi Waktu : .....

Nama Guru : .....

Materi Ajar (Butir-butir Pelajaran)	Indikator Pencapaian Kompetensi	Taksonomi Kompetensi Sikap	Daftar kegiatan belajar kompetensi sikap
		Menerima	
		Menjalankan	
		Menghargai	
		Menghayati	
		Mengamalkan	

**Form Analisis Pembelajaran (Daftar Kegiatan Belajar)  
Kompetensi Pengetahuan**

Mata Pelajaran :.....  
 Kelas/Semester :...../.....  
 Alokasi Waktu :.....  
 Nama Guru :.....

Materi Ajar (Butir-butir Pelajaran)	Indikator Pencapaian Kompetensi	Taksonomi Kompetensi Pengetahuan	Daftar kegiatan belajar kompetensi pengetahuan
		Mengingat	
		Memahami	
		Menerapkan	
		Menganalisis	
		Mengevaluasi	

**Form Analisis Pembelajaran (Daftar Kegiatan Belajar)  
Kompetensi Keterampilan**

Mata Pelajaran :.....  
 Kelas/Semester :...../.....  
 Alokasi Waktu :.....  
 Nama Guru :.....

Materi Ajar (Butir-butir Pelajaran)	Indikator Pencapaian Kompetensi	Taksonomi Kompetensi Keterampilan	Daftar kegiatan belajar kompetensi keterampilan
		Mengamati	
		Menanya	
		Mencoba	
		Menyaji	
		Mencipta	

## Form Analisis Lingkup Penilaian Proses Pembelajaran

Mata Pelajaran : .....

Kelas/Semester : ...../.....

Alokasi Waktu : .....

Nama Guru : .....

Aspek	Kompetensi		
	Sikap	Pengetahuan	Keterampilan
Ruang lingkup materi			
Kompetensi mata pelajaran			
Kompetensi Program			
Proses			
Jumah			

Catatan: Berimbang

## Form Analisis Penulisan Soal Kompetensi Sikap

Mata Pelajaran : .....

Kelas/Semester : ...../.....

Alokasi Waktu : .....

Nama Guru : .....

Teknik Penilaian	Instrumen	Isi Instrumen	Rambu-rambu
Observasi	Pedoman observasi	Indikator perilaku yang diamati	Harus sesuai dengan indikator
Penilaian diri	Lembar penilaian diri	Kompetensi keunggulan siswa	pencapaian kompetensi

		Kompetensi keterbatasan siswa	
Penilaian antar siswa	Lembar antar penilaian siswa	Saling menilai terkait dengan kompetensi	
Jurnal	Catatan guru di dalam dan di luar kelas terhadap siswa	Informasi keunggulan dan keterbatasan siswa yang terkait dengan sikap dan perilaku	

Catatan: Masing-masing teknik harus dibuat istrumennya.

### Form Kisi-kisi Penulisan Soal Kompetensi Pengetahuan

Mata Pelajaran :.....  
 Kelas/Semester :...../.....  
 Alokasi Waktu :.....  
 Nama Guru :.....

Kompetensi Dasar	Indikator Pencapaian Kompetensi	Indikator Soal (bila diperlukan)	Butir soal	No. Soal

Rambu-rambu: Mewakili silabus, kurikulum, atau materi yang diajarkan. Tepat dan proporsional. Komponennya uraikan secara jelas, mudah dipahami. Gunakan kata kerja operasional yang tepat. Gunakan satu kata kerja operasional untuk satu soal objektif, lebih dari satu untuk soal uraian dan tes perbuatan/peraktik. Boleh juga dari indikator pencapaian kompetensi langsung dirumuskan butir-butir soalnya.

### Rambu-rambu Penulisan Soal Kompetensi Pengetahuan

Mata Pelajaran :.....  
 Kelas/Semester :...../.....  
 Alokasi Waktu :.....  
 Nama Guru :.....

Instrumen Tes	Soal	Rambu-rambu
Tes Tertulis	Pilihan Ganda	Soal harus sesuai dengan indikator. Tulis pokok soalnya. Tulis pengecohnya. Tulis soal . Tulis kunci jawabannya.
	Isian	Soa harus sesuai dengan indikator. Ketahui konsep dasar bentuk isian. Jawabannya menuntut siswa untuk melengkapi atau mengisi kata-kata atau kelompok kata yang dihilangkan. Soal disusun seperti kalimat lengkap, kemudian dihilangkan bagian tertentu yang harus diisi siswa. Tuliskan kunci jawabannya.
	Jawaban Singkat	Soal harus sesuai dengan indikator. Ketahui konsep dasar bentuk jawaban singkat. Jawabannya



		menuntut siswa menjawab dengan singkat berupa kata, keompok kata/frasa, simbol matematika, atau angka.
	Benar - Salah	Soal harus sesuai dengan indikator. Ketahui konsep dasar benar-salah. Persyaratan dalm pernyataan benar pernyataan yang benar, salah pernyataan yang salah bukan meragukan. Untuk menanyakan fakta, ide, dan konsep yang tidak kompleks.
	Menjoodohkan	Soal harus sesuai indikator. Putuskan bahan yang akan ditempatkan dalam pertanyaan dan jawaban yang akan ditempatkan dalam jawaban dengan cermat. Materi yang dimasukkan dalam penjodohan homogen. Periksa, teliti pasangan yang akan dijodohkan. Item sebelah kiri beri nomor urut. Jawaban sebelah kanan tandai dengan huruf alphabet dimulai (dari huruf A dan seterusnya). Item dan jawaban dalam sistematika yang teratur. Batasi tidak lebih dari 10 - 15 item saja. Jumlah jawaban lebih banyak dari jumah soal.
Tes Uraian	Uraian	Soal harus sesuai dengan indikator. Materi tepat diujikan dengan uraian. Menuntut pendapat, ide, gagasan secara tertulis dengan kata-kata siswa sendiri. Tetapkan perilaku yang diukur atau aspek yang dinilai dalam pedoman penskorannya. Buat pedoman penskoran.

Lisan	Daftar Pertanyaan	Soal harus sesuai dengan indikator. Pertanyaan bertahap, sistematis, berdasarkan kisi-kisi. Ajukan pertanyaan. Catat hasilnya.
Penugasan	Tugas belajar di rumah atau Projek	Soal harus sesuai dengan indikator. Aspek yang dinilai adalah: kemampuan pengelolaan, relevansi, dan keaslian. Buat pedoman penskoran dari setiap aspek yang dinilai. Umpama aspek kebenaran informasi skor 0-2 (0=tidak tepat, 1=kurang tepat, 2=tepat). Kelengkapan informasi skor 0-3 (0=tidak, 1=kurang, 2= cukup, 3=lengkap). Penjelasan komunikatif skor 0-3. Sistematika skor 0-3. Penggunaan bahasa skor 0-3. Nilai akhir= jumlah skor diperoleh : skor maksimal x 100.

### Rambu-rambu Penulisan Soal Kompetensi Keterampilan

Mata Pelajaran :.....  
 Kelas/Semester :...../.....  
 Alokasi Waktu :.....  
 Nama Guru :.....

Tes	Rambu-rambu
Peraktik	Soal harus sesuai dengan indikator. Pertanyaan dan jawaban sesuai dengan materi. Sesuai dengan kompetensi. Kata Tanya atau perintah menuntut jawaban peraktik. Petunjuk jelas cara mengerjakan soal. Susun pedoman penskoran. Tabel, gambar, grafik, dan peta jelas dan terbaca. Kalimat soal komunikatif. Butir

	soal menggunakan bahasa Indonesia yang baku. Kata atau ungkapan tidak ganda atau menimbulkan salah pengertian. Rumusan soal tidak menyinggung perasaan siswa.
Hasil Karya	Soal harus sesuai dengan indikator. Aspek yang dinilai adalah tahap persiapan: pemilihan dan cara menggunakan alat. Tahap proses/produksi: prosedur kerja. Tahap akhir/hasil: kualitas dan estetika hasil karya. Buat pedoman penskorannya, umpama aspek yang dinilai, tahap persiapan: memilih bahan skor 0-3, kualitas bahan skor 0-3, kelengkapan alat skor 0-3. Tahap pelaksanaan: membuat skor 0-3, memberi .... Skor 0-3. Tahap hasil: sesuai perintah skor 0-3, kerapian skor 0-3, tepat waktu skor 0-3.

### Form Analisis Penulisan Butir Soal Penilaian Kompetensi Sikap

Mata Pelajaran : .....

Kelas/Semester : ...../.....

Alokasi Waktu : .....

Nama Guru : .....

Teknik Penilaian	Instrumen	Isi Instru-men	Taksonomi kompetensi sikap dan jumlah butir soal					Jml Soal
			Mene-rima	Menja-lankan	Meng-hargai	Meng-hayati	Meng-amalkan	
Observasi	Pedoman observasi	Indikator perilaku yang diamati						
Penilaian diri	Lembar peniaian diri	Kompetensi Keunggulan siswa						
		Kompetensi Keterbatasan siswa						

Penilaian antar siswa	Lembar penilaian antar siswa	Saling menilai terkait dengan kompetensi						
Jurnal	Catatan guru di dalam dan di luar kelas terhadap siswa	Informasi keunggulan dan keterbatasan yang terkait dengan sikap dan perilaku siswa						
Jumlah soal								

### Form Analisis Penulisan Butir Soal Penilaian Kompetensi Pengetahuan

Mata Pelajaran : .....

Kelas/Semester : ...../.....

Alokasi Waktu : .....

Nama Guru : .....

Instrumen Te	Soal	Taksonomi kompetensi pengetahuan dan jumlah butir soal					Jml soal
		Mengingat	Memahami	Menerapkan	Menganalisis	Mengevaluasi	
Tes Tertulis	Pilihan Ganda						
	Isian						
	Jawaban Singkat						
	Benar-Salah						
Uraian	Uraian						
Lisan	Daftar pertanyaan						
Penugasan	Tugas belajar/Projek						
Jumlah soal							

## Form Analisis Penulisan Butir Soal Penilaian Kompetensi Keterampilan

Mata Pelajaran : .....

Kelas/Semester : ...../.....

Alokasi Waktu : .....

Nama Guru : .....

Tes	Taksonomi kompetensi keterampilan dan jumlah butir						Jml Soal
	Mengamati	Menanya	Men-coba	Me-nalar	Menyaji	Mencipta	
Peraktik							
Projek							
Hasil Karya							
Jml Soal							

### Evaluasi Mandiri Perencanaan Proses Pembelajaran (Silabus)

Nama Guru : .....

Mata Pelajaran : .....

Nama Sekolah : .....

Petunjuk: Berilah tanda silang atau contereng pada angka 1 (ya) atau 0 (tidak) pada pilihan jawaban atas pernyataan berikut ini

No	Butir Pernyataan	Pilihan Jawaban	
		1 (ya)	0 (Tidak)
1	Menyusun silabus mengacu pada Standar Isi	1	0
2	Mengembangkan silabus berdasarkan Standar Kompetensi Lulusan	1	0
3	Menyusun silabus sesuai dengan pendekatan pembelajaran yang	1	0

	digunakan		
4	Menyusun silabus sebagai kerangka pelajaran mata pelajaran	1	0
5	Mengembangkan silabus sesuai dengan pola pembelajaran setiap tahun ajaran	1	0
6	Menyusun silabus yang memuat identitas mata pelajaran	1	0
7	Menyusun silabus yang memuat satuan pendidikan	1	0
8	Menyusun silabus yang memuat kelas	1	0
9	Menyusun silabus yang memuat tema (khusus SD/MI/SDLB/Paket A)	1	0
10	Menyusun silabus yang memuat materi pokok	1	0
11	Menyusun silabus yang memuat pembelajaran (kegiatan guru dan kegiatan siswa)	1	0
12	Menyusun silabus yang memuat penilaian	1	0
13	Menyusun silabus yang memuat alokasi waktu	1	0
14	Menyusun silabus yang memuat sumber belajar	1	0
15	Menyusun silabus yang memuat media pembelajaran	1	0
16	Menyiapkan perangkat penilaian pembelajaran	1	0
17	Menyiapkan skenario pembelajaran	1	0

Catatan: Untuk diisi guru. Nilai akhir: Jumlah skor yang diperoleh : Skor maksimal x 100.

.....  
 Guru MAPEL .....  
 .....

## Supervisi Silabus Perencanaan Proses Pembelajaran (Silabus)

Nama Guru : .....

Mata Pelajaran : .....

Nama Sekolah : .....

Petunjuk: Berilah tanda silang atau contereng pada angka 1 (ya) atau 0 (tidak) pada pilihan jawaban atas pernyataan berikut ini

No	Butir Pernyataan	Pilihan Jawaban	
		1 (ya)	0 (Tidak)
1	Menyusun silabus mengacu pada Standar Isi	1	0
2	Mengembangkan silabus berdasarkan Standar Kompetensi Lulusan	1	0
3	Menyusun silabus sesuai dengan pendekatan pembelajaran yang digunakan	1	0
4	Menyusun silabus sebagai kerangka pelajaran mata pelajaran	1	0
5	Mengembangkan silabus sesuai dengan pola pembelajaran setiap tahun ajaran	1	0
6	Menyusun silabus yang memuat identitas mata pelajaran	1	0
7	Menyusun silabus yang memuat satuan pendidikan	1	0
8	Menyusun silabus yang memuat kelas	1	0
9	Menyusun silabus yang memuat tema (khusus SD/MI/SDLB/Paket A)	1	0
10	Menyusun silabus yang memuat materi pokok	1	0
11	Menyusun silabus yang memuat pembelajaran (kegiatan guru dan kegiatan siswa)	1	0
12	Menyusun silabus yang memuat penilaian	1	0

13	Menyusun silabus yang memuat alokasi waktu	1	0
14	Menyusun silabus yang memuat sumber belajar	1	0
15	Menyusun silabus yang memuat media pembelajaran	1	0
16	Menyiapkan perangkat penilaian pembelajaran	1	0
17	Menyiapkan skenario pembelajaran	1	0

Catatan: Untuk diisi oleh supervisor. Nilai akhir: Jumlah skor yang diperoleh/Skor maksimal x 100.

.....  
 Supervisor,

.....



## Evaluasi Mandiri Rencana Pelaksanaan Proses Pembelajaran

Nama Guru : .....

Mata Pelajaran : .....

Nama Sekolah : .....

Petunjuk: Berilah tanda silang atau contereng pada angka 1 (ya) atau 0 (tidak) pada pilihan jawaban atas pernyataan berikut ini

No	Butir Pernyataan	Jawaban	
		1	0
1	Menyusun rencana pelaksanaan proses pembelajaran mengacu pada Standar Isi	1	0
2	Menggunakan silabus sebagai acuan pengembangan RPP	1	0
3	Menyusun RPP sesuai pendekatan pembelajaran yang menyenangkan	1	0
4	Menyusun RPP sebagai rencana kegiatan pembelajaran tatap muka satu pertemuan atau lebih	1	0
5	Menyusun RPP untuk mengarahkan kegiatan pembelajaran siswa mencapai Kompetensi Dasar	1	0
6	Menyusun RPP secara lengkap agar pembelajaran berlangsung interaktif	1	0
7	Menyusun RPP secara lengkap agar pembelajaran berlangsung inspiratif	1	0
8	Menyusun RPP secara lengkap agar pembelajaran berlangsung menyenangkan	1	0
9	Menyusun RPP secara sistematis agar pembelajaran berlangsung menantang	1	0
10	Menyusun RPP secara sistematis agar pembelajaran berlangsung efisien	1	0
11	Menyusun RPP secara sistematis agar pembelajaran berlangsung memotivasi siswa	1	0
12	Menyusun RPP dengan memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa siswa	1	0
13	Menyusun RPP dengan memberikan ruang yang cukup bagi kreativitas siswa	1	0
14	Menyusun RPP dengan memberikan ruang yang	1	0

	cukup bagi kemandirian siswa		
15	Menyusun RPP sesuai dengan bakat siswa	1	0
16	Menyusun RPP sesuai dengan minat siswa	1	0
17	Menyusun RPP sesuai dengan perkembangan fisik siswa	1	0
18	Menyusun RPP sesuai dengan psikologis siswa	1	0
19	Menyusun RPP berdasarkan KD yang dilaksanakan dalam satu kali pertemuan atau lebih	1	0
20	Menyusun RPP berdasarkan sub tema yang dilaksanakan dalam satu kali pertemuan atau lebih	1	0
21	Menyusun RPP yang memuat nama satuan pendidikan	1	0
22	Menyusun RPP yang memuat identitas mata pelajaran, atau tema, atau sub tema (coret yang tidak perlu)	1	0
23	Menyusun RPP yang memuat kelas/semester	1	0
24	Menyusun RPP yang memuat alokasi waktu	1	0
25	Menyusun RPP yang memuat tujuan pembelajaran	1	0
26	Menyusun RPP yang memuat Kompetensi Dasar	1	0
27	Menyusun RPP yang memuat indikator pencapaian kompetensi	1	0
28	Menyusun RPP yang memuat materi pelajaran	1	0
29	Menyusun RPP yang memuat metode pembelajaran	1	0
30	Menyusun RPP yang memuat sumber belajar	1	0
31	Menyusun RPP yang memuat langkah-langkah pembelajaran yang dilakukan	1	0
32	Menyusun RPP yang memuat penilaian hasil pembelajaran	1	0

Catatan: Untuk diisi oleh guru. Nilai akhir: Jumlah skor yang diperoleh : Skor maksimal x 100.

.....  
 Guru MAPEL .....

.....

## Supervisi Rencana Pelaksanaan Proses Pembelajaran

Nama Guru : .....

Mata Pelajaran : .....

Nama Sekolah : .....

Petunjuk: Berilah tanda silang atau contereng pada angka 1 (ya) atau 0 (tidak) pada pilihan jawaban atas pernyataan berikut ini

No	Butir Pernyataan	Jawaban	
		1	0
1	Menyusun rencana pelaksanaan proses pembelajaran mengacu pada Standar Isi	1	0
2	Menggunakan silabus sebagai acuan pengembangan RPP	1	0
3	Menyusun RPP sesuai pendekatan pembelajaran yang menyenangkan	1	0
4	Menyusun RPP sebagai rencana kegiatan pembelajaran tatap muka satu pertemuan atau lebih	1	0
5	Menyusun RPP untuk mengarahkan kegiatan pembelajaran siswa mencapai Kompetensi Dasar	1	0
6	Menyusun RPP secara lengkap agar pembelajaran berlangsung interaktif	1	0
7	Menyusun RPP secara lengkap agar pembelajaran berlangsung inspiratif	1	0
8	Menyusun RPP secara lengkap agar pembelajaran berlangsung menyenangkan	1	0
9	Menyusun RPP secara sistematis agar pembelajaran berlangsung menantang	1	0
10	Menyusun RPP secara sistematis agar pembelajaran berlangsung efisien	1	0
11	Menyusun RPP secara sistematis agar pembelajaran berlangsung memotivasi siswa	1	0
12	Menyusun RPP dengan memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa siswa	1	0
13	Menyusun RPP dengan memberikan ruang yang cukup bagi kreativitas siswa	1	0

14	Menyusun RPP dengan memberikan ruang yang cukup bagi kemandirian siswa	1	0
15	Menyusun RPP sesuai dengan bakat siswa	1	0
16	Menyusun RPP yang sesuai dengan minat siswa	1	0
17	Menyusun RPP sesuai dengan perkembangan fisik siswa	1	0
18	Menyusun RPP yang sesuai dengan psikologis siswa	1	0
19	Menyusun RPP berdasar KD yang dilaksanakan dalam satu kali pertemuan atau lebih	1	0
20	Menyusun RPP berdasarkan sub tema yang dilaksanakan dalam satu kali pertemuan atau lebih	1	0
21	Menyusun RPP yang memuat nama satuan pendidikan	1	0
22	Menyusun RPP yang memuat identitas mata pelajaran, atau tema, atau sub tema (coret yang tidak perlu)	1	0
23	Menyusun RPP yang memuat kelas/semester	1	0
24	Menyusun RPP yang memuat alokasi waktu	1	0
25	Menyusun RPP yang memuat tujuan pembelajaran	1	0
26	Menyusun RPP yang memuat Kompetensi Dasar	1	0
27	Menyusun RPP yang memuat indikator pencapaian kompetensi	1	0
28	Menyusun RPP yang memuat materi pelajaran	1	0
29	Menyusun RPP yang memuat metode pembelajaran	1	0
30	Menyusun RPP yang memuat sumber belajar	1	0
31	Menyusun RPP yang memuat langkah-langkah pembelajaran yang dilakukan	1	0
32	Menyusun RPP yang memuat penilaian hasil pembelajaran	1	0

Catatan: Untuk diisi oleh supervisor. Nilai akhir: Jumlah skor yang diperoleh : Skor maksimal  $\times$  100.

.....

Supervisor,

.....

## Supervisi Rencana Pelaksanaan Proses Pembelajaran

Nama Guru : .....

Mata Pelajaran : .....

Nama Sekolah : .....

Petunjuk: Berilah tanda silang atau contereng angka 1 (ya) atau 0 (tidak) dari pilihan jawaban pernyataan berikut ini

No	Butir Pernyataan	Jawaban	
		1	0
1	Menyusun RPP memperhatikan perbedaan kemampuan awal siswa	1	0
2	Menyusun RPP memperhatikan perbedaan tingkat intelektual siswa	1	0
3	Menyusun RPP memperhatikan perbedaan bakat siswa	1	0
4	Menyusun RPP memperhatikan perbedaan potensi siswa	1	0
5	Menyusun RPP memperhatikan perbedaan minat siswa	1	0
6	Menyusun RPP memperhatikan perbedaan mmotivasi belajar siswa	1	0
7	Menyusun RPP memperhatikan perbedaan kemampuan sosial siswa	1	0
8	Menyusun RPP memperhatikan perbedaan emosi siswa	1	0
9	Menyusun RPP memperhatikan perbedaan gaya belajar siswa	1	0
10	Menyusun RPP memperhatikan perbedaan kebutuhan khusus siswa	1	0
11	Menyusun RPP memperhatikan kecepatan belajar siswa	1	0
12	Menyusun RPP memperhatikan perbedaan budaya siswa	1	0
13	Menyusun RPP memperhatikan perbedaan nilai	1	0

	siswa		
14	Menyusun RPP memperhatikan perbedaan lingkungan siswa	1	0
15	Menyusun RPP berpusat kepada siswa	1	0
16	Menyusun RPP untuk mendorong semangat belajar siswa	1	0
17	Menyusun RPP untuk mendorong motivasi belajar siswa	1	0
18	Menyusun RPP untuk mendorong partisipasi aktif siswa	1	0
19	Menyusun RPP memperhatikan perbedaan norma siswa	1	0
20	Menyusun RPP untuk mendorong minat siswa	1	0
21	Menyusun RPP untuk mendorong kreativitas siswa	1	0
22	Menyusun RPP untuk mendorong inisiatif siswa	1	0
23	Menyusun RPP mendorong inspirasi siswa	1	0
24	Menyusun RPP untuk mendorong inovasi siswa	1	0
25	Menyusun RPP untuk mendorong kemandirian siswa	1	0
26	Menyusun RPP untuk mengembangkan kegemaran membaca	1	0
27	Menyusun RPP untuk mengembangkan pemahaman beragam bacaan	1	0
28	Menyusun RPP untuk berekspresi dalam berbagai bentuk tulisan	1	0
29	RPP memuat rancangan umpan balik positif	1	0
30	RPP memuat rancangan pemberian penguatan	1	0
31	RPP memuat rancangan program remidi	1	0
32	RPP memuat rancangan pengayaan	1	0
33	RPP memiliki keterkaitan antara KD dan materi pembelajaran dalam satu keutuhan pengalaman belajar	1	0
34	RPP memiliki keterpaduan antara KD dengan kegiatan belajar dalam satu keutuhan pengalaman	1	0

	belajar		
35	RPP memiliki keterpaduan antara KD dan indikator kompetensi dalam satu keutuhan pengalaman belajar	1	0
36	RPP memiliki keterpaduan antara KD dan penilaian dalam satu keutuhan pengalaman belajar	1	0
37	RPP memiliki keterpaduan antara KD dan sumber belajar dalam satu keutuhan pengalaman belajar	1	0
38	RPP mengakomodasi tematik terpadu	1	0
39	RPP mengakomodasi keterpaduan lintas mata pelajaran	1	0
40	RPP mengakomodasi lintas aspek belajar	1	0
41	RPP mengakomodasi keragaman budaya	1	0
42	RPP menggunakan teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi sesuai situasi	1	0
43	RPP menggunakan teknologi informasi dan komunikasi yang sistematis sesuai situasi	1	0
44	RPP menggunakan teknologi informasi dan komunikasi yang efektif sesuai kondisi	1	0

Catatan: Untuk diisi oleh supervisor. Nilai akhir: Jumlah skor yang diperoleh : Skor maksimal x 100.

.....  
 Supervisor,

.....

## Supervisi Pelaksanaan Proses Pembelajaran

Nama Guru : .....

Mata Pelajaran : .....

Nama Sekolah : .....

Petunjuk: Berilah tanda silang atau contereng pada angka 1 (ya) atau 0 (tidak) dari pilihan jawaban pernyataan berikut ini

No	Butir Pernyataan	Jawaban	
		1	0
1	Melaksanakan proses pembelajaran sesuai jam tatap muka (30 menit SD/MI, 40 menit SMP/MTs, 45 menit SMA/MA/SMK, coret yang tidak perlu)	1	0
2	Buku teks pelajaran yang digunakan meningkatkan efisiensi pembelajaran	1	0
3	Buku teks pelajaran yang digunakan meningkatkan efektivitas pembelajaran	1	0
4	Buku teks pelajaran sesuai dengan kebutuhan siswa	1	0
	Kemampuan mengelola kelas	1	0
5	Mengatur tempat duduk siswa sesuai dengan tujuan pembelajaran	1	0
6	Mengatur tempat duduk siswa sesuai dengan karakteristik proses pembelajaran	1	0
7	Volume suara dapat didengar dengan baik oleh siswa	1	0
8	Intonasi suara dapat didengar dengan baik oleh siswa	1	0
9	Menggunakan kata-kata yang santun	1	0
10	Menggunakan kata-kata yang lugas	1	0
11	Menggunakan kata-kata yang mudah dimengerti siswa	1	0
12	Menyesuaikan materi pelajaran dengan kemampuan belajar siswa	1	0
13	Menciptakan ketertiban dalam penyelenggaraan proses pembelajaran	1	0
14	Menciptakan kedisiplinan dalam penyelenggaraan proses pembelajaran	1	0
15	Menciptakan kenyamanan dalam penyelenggaraan proses pembelajaran	1	0



16	Memberikan penguatan terhadap hasil belajar siswa selama proses pembelajaran berlangsung	1	0
17	Memberikan umpan balik terhadap respons siswa selama proses pembelajaran berlangsung	1	0
18	Memberikan umpan balik terhadap hasil belajar siswa selama proses pembelajaran berlangsung	1	0
19	Memberikan penguatan terhadap respons siswa selama proses pembelajaran berlangsung	1	0
20	Menciptakan keselamatan dalam penyelenggaraan proses pembelajaran	1	0
21	Mendorong siswa untuk bertanya	1	0
22	Menghargai pertanyaan siswa	1	0
23	Mendorong siswa untuk mengemukakan pendapat	1	0
24	Menghargai pendapat siswa	1	0
25	Berpakaian sopan	1	0
26	Berpakaian bersih	1	0
27	Berpakaian rapi	1	0
28	Setiap awal semester menjelaskan silabus mata pelajaran	1	0
29	Memulai proses pembelajaran sesuai dengan waktu yang dijadualkan	1	0
30	Mengakhiri proses pembelajaran sesuai dengan waktu yang dijadualkan	1	0
	Kegiatan pendahuluan proses pembelajaran	1	0
31	Menyiapkan siswa secara psikis untuk mengikuti proses pembelajaran	1	0
32	Menyiapkan siswa secara fisik untuk mengikuti proses pembelajaran	1	0
33	Memberikan motivasi belajar siswa secara kontekstual	1	0
34	Menyampaikan manfaat materi ajar	1	0
35	Menjelaskan aplikasi materi ajar	1	0
36	Memberi contoh aplikasi materi ajar	1	0
37	Membandingkan materi ajar secara lokal, nasional, dan/atau internasional	1	0
38	Mengajukan pertanyaan yang mengaitkan pengetahuan sebelumnya dengan materi yang akan dipelajari	1	0
39	Menjelaskan tujuan pembelajaran yang akan dicapai, atau	1	0

40	Menjelaskan kompetensi dasar yang akan dicapai	1	0
41	Menyampaikan cakupan materi sesuai silabus	1	0
42	Menyampaikan penjelasan uraian kegiatan sesuai silabus	1	0
	Kegiatan inti proses pembelajaran	1	0
43	Menggunakan model pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa	1	0
44	Menggunakan metode pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa	1	0
45	Menggunakan metode pembelajaran yang sesuai dengan materi pembelajaran	1	0
46	Menggunakan media pembelajaran yang sesuai dengan materi pembelajaran	1	0
47	Menggunakan media pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa	1	0
48	Menggunakan sumber belajar yang sesuai dengan karakteristik siswa	1	0
49	Menggunakan sumber belajar yang sesuai dengan materi pelajaran	1	0
50	Memilih pendekatan tematik sesuai dengan karakteristik kompetensi	1	0
51	Memilih pendekatan tematik sesuai dengan jenjang pendidikan	1	0
52	Memilih pendekatan tematik terpadu sesuai dengan karakteristik kompetensi	1	0
53	Memilih pendekatan tematik terpadu sesuai dengan jenjang pendidikan	1	0
54	Memilih pendekatan saintifik sesuai karakteristik kompetensi	1	0
55	Memilih pendekatan saintifik sesuai dengan jenjang pendidikan	1	0
56	Memilih pendekatan saintifik inquiry dan penyingkapan sesuai dengan karakteristik kompetensi	1	0
57	Memilih pendekatan saintifik inquiry dan penyingkapan sesuai dengan jenjang pendidikan	1	0
58	Memilih pendekatan pembelajaran yang menghasilkan karya berbasis pemecahan masalah sesuai dengan karakteristik kompetensi	1	0

59	Memilih pendekatan pembelajaran yang menghasilkan karya berbasis pemecahan masalah sesuai dengan jenjang pendidikan	1	0
	Kompetensi sikap	1	0
60	Membimbing kegiatan belajar yang mendorong siswa untuk menerima isi materi ajar	1	0
61	Mengarahkan kegiatan belajar yang mendorong siswa mengaplikasikan isi materi ajar	1	0
62	Membimbing kegiatan belajar agar siswa menghargai isi materi ajar	1	0
63	Mendorong kegiatan belajar agar siswa menghayati nilai-nilai yang ditemukan dari materi ajar	1	0
64	Mendorong siswa agar mengaplikasikan nilai-nilai yang terkandung dalam materi ajar	1	0
	Kompetensi pengetahuan	1	0
65	Mendorong siswa untuk membaca butir-butir pelajaran	1	0
66	Mendorong siswa untuk menemukan isi butir-butir pelajaran	1	0
67	Mendorong siswa untuk mengklasifikasi isi materi ajar	1	0
68	Mendorong siswa untuk mengkritik isi materi ajar	1	0
69	Mendorong siswa untuk menyimpulkan isi materi ajar	1	0
	Kompetensi keterampilan	1	0
70	Mendorong siswa untuk mengamati isi materi ajar	1	0
71	Mendorong siswa untuk menanyakan isi materi ajar	1	0
72	Mendorong siswa untuk menuliskan poin-poin penting isi materi ajar	1	0
73	Mendorong siswa untuk memperagakan isi materi ajar	1	0
74	Mendorong siswa untuk mendemonstrasikan isi materi ajar	1	0
75	Mendorong siswa untuk menyusun paper dari isi materi ajar	1	0
76	Mendorong siswa untuk menyajikan isi materi ajar	1	0
77	Mendorong siswa untuk mempraktikkan isi materi ajar	1	0
	Kegiatan penutup pembelajaran	1	0
78	Mendorong siswa menemukan manfaat langsung isi materi ajar dalam kehidupan sehari-hari	1	0

79	Bersama siswa menemukan manfaat secara tidak langsung isi materi pelajaran	1	0
80	Memberikan umpan balik terhadap proses pembelajaran yang telah berlangsung	1	0
81	Memberikan umpan balik terhadap hasil pembelajaran yang telah berlangsung	1	0
82	Memberikan tugas belajar individu di rumah	1	0
83	Memberikan tugas belajar kelompok di rumah	1	0
84	Menyampaikan rencana kegiatan belajar untuk pertemuan berikutnya	1	0

Catatan: Untuk diisi oleh supervisor. Nilai akhir: Jumlah skor yang diperoleh : Skor maksimal  $\times 100$ .

.....  
 Supervisor,

.....

## Evaluasi Mandiri Penilaian Proses Pembelajaran

Nama Guru : .....

Mata Pelajaran : .....

Nama Sekolah : .....

Petunjuk: Berilah tanda silang atau contereng pada angka 1 (ya) atau 0 (tidak) pada pilihan jawaban atas pernyataan berikut ini

No	Butir Pernyataan	Jawaban	
		1	0
1	Menilai kesiapan belajar siswa secara berkelanjutan	1	0
2	Menilai proses belajar siswa secara terus menerus	1	0
3	Menilai hasil belajar siswa secara terus menerus	1	0
4	Meaksanakan program perbaikan (remidi) terhadap siswa	1	0
5	Melaksanakan program pengayaan proses pembelajaran	1	0
6	Melaksanakan konsling belajar terhadap siswa	1	0
7	Memperbaiki proses pembelajaran sesuai dengan standar penilaian pendidikan	1	0
8	Melaksanakan penilaian dengan angket saat proses pembelajaran berlangsung	1	0
9	Melaksanakan penilaian dengan observasi saat proses pembelajaran berlangsung	1	0
10	Melaksanakan penilaian dengan catatan anekdot saat proses pembelajaran berlangsung	1	0
11	Melaksanakan penilaian dengan refleksi saat proses pembelajaran berlangsung	1	0
12	Melaksanakan penilaian terhadap kemampuan awal, proses pembelajaran, hasil belajar siswa secara keseuruhan.	1	0
13	Menfasilitasi penilaian diri siswa untuk mengetahui posisi relatifnya dengan kriteria	1	0

	ketuntasan minimal mata pelajaran		
14	Melaksanakan penilaian berbasis portofolio untuk menilai kompetensi sikap siswa	1	0
15	Melaksanakan penilaian berbasis portofolio untuk menilai kompetensi keterampilan sikap siswa		
16	Melaksanakan penilaian ulangan untuk mengukur pencapaian kompetensi siswa secara berkeanjutan dalam proses pembelajaran	1	0
17	Melaksanakan penilaian dalam ulangan untuk memantau kemajuan belajar siswa	1	0
18	Melaksanakan penilaian dalam ulangan untuk perbaikan hasil belajar siswa	1	0
19	Melaksanakan penilaian dalam ulangan harian untuk menilai kompetensi siswa setelah menyelesaikan satu kompetensi atau lebih	1	0
20	Melaksanakan ulangan tengah semester untuk mengukur pencapaian seluruh indikator dari seluruh kompetensi dasar 8 = 9 minggu kegiatan pembelajaran	1	0
21	Melaksanakan ulangan akhir semester untuk mengukur pencapaian kemampuan seluruh indikator dari seluruh kompetensi dasar dalam satu semester	1	0
22	Membantu pelaksanaan ujian tingkat kompetensi (UTK) yang dilakukan sekolah dengan mengoptimalkan pencapaian KD dalam proses pembelajaran	1	0
23	Membantu pelaksanaan ujian mutu kompetensi (UMTK) oleh pemerintah dengan mengoptimalkan pencapaian KD dan proses pembelajaran	1	0
24	Membantu pelaksanaan ujian nasional dengan mengoptimalkan kompetensi yang akan dicapai siswa dalam penilaian secara nasional	1	0

25	Membantu pelaksanaan ujian sekolah yang dilakukan oleh satuan pendidikan dengan mengoptimalkan pencapaian kompetensi di luar kompetensi yang diujikan pada ujian nasional	1	0
----	---	---	---

Catatan: Untuk diisi guru. Nilai akhir: Jumlah skor yang diperoleh : Skor maksimal x 100.

.....  
 Guru MAPEL .....

.....

## Evaluasi Mandiri Penilaian Proses Pembelajaran

Nama Guru : .....

Mata Pelajaran : .....

Nama Sekolah : .....

Petunjuk: Berilah tanda silang atau contereng pada angka 1 (ya) atau 0 (tidak) pada pilihan jawaban atas pernyataan berikut ini

No	Butir Pernyataan	Jawaban	
		1	0
1	Melaksanakan penilaian secara berimbang kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan terhadap hasil belajar siswa	1	0
2	Melaksanakan penilaian merujuk pada ruang lingkup materi pelajaran	1	0
3	Melaksanakan penilaian merujuk pada kompetensi muatan materi pelajaran	1	0
4	Melaksanakan penilaian merujuk pada program pembelajaran	1	0
5	Melaksanakan penilaian merujuk pada proses pembelajaran	1	0
	<b>Penilaian kompetensi sikap</b>		
6	Menyiapkan pedoman observasi yang berisi indikator perilaku siswa yang diamati secara berkelanjutan	1	0
7	Menyiapkan lembar penilaian diri siswa untuk mengemukakan keunggulan dan keterbatasan dirinya dalam kontek pencapaian kompetensi sebelum ulangan harian	1	0
8	Menyiapkan lembar penilaian antar siswa untuk saling menilai yang terkait dengan pencapaian kompetensi	1	0
9	Menyiapkan jurnal catatan guru tentang siswa di dalam dan di luar kelas untuk merekam informasi hasil pengamatan tentang keunggulan dan keterbatasan siswa yang berkaitan dengan sikap dan perilakunya	1	0
	<b>Penilaian kompetensi pengetahuan</b>		
10	Menyiapkan instrumen tes tertulis pilihan ganda, isian,	1	0



	jawaban singkat, benar-salah, menjodohkan lengkap dengan petunjuk tes, kunci jawaban tes, dan pedoman penskorannya		
11	Menyiapkan instrumen tes tertulis uraian dilengkapi dengan pedoman penskoran	1	0
12	Menyiapkan instrumen tes lisan dengan daftar pertanyaan	1	0
13	Menyiapkan instrumen penugasan pekerjaan rumah sesuai dengan karakteristik tugas disertai prosedur secara individu dan/atau kelompok	1	0
14	Menyiapkan instrumen penugasan proyek yang dikerjakan secara individu atau kelompok sesuai dengan karakteristik tugas untuk tiap akhir bab atau tema pelajaran	1	0
<b>Penilaian kompetensi keterampilan</b>			
15	Menyiapkan tes praktik untuk keterampilan melakukan suatu kegiatan atau perilaku sesuai dengan tuntutan kompetensi disertai prosedurnya	1	0
16	Menyiapkan tugas belajar siswa yang mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan secara tertulis atau lisan untuk tiap akhir bab atau tema pelajaran	1	0
17	Menyiapkan penilaian substansi, konstruksi, dan penggunaan bahasa yang baik, benar, dan komunikatif terhadap karya siswa untuk mengetahui minat, perkembangan, prestasi dan/atau kreativitas menjelang berakhir proses pembelajaran dalam satu semester	1	0

Catatan: Untuk diisi guru. Nilai akhir: Jumlah skor yang diperoleh : Skor maksimal x 100.

.....  
 Guru MAPEL .....

.....

## Supervisi Penilaian Proses Pembelajaran

Nama Guru : .....

Mata Pelajaran : .....

Nama Sekolah : .....

Petunjuk: Berilah tanda silang atau contereng pada angka 1 (ya) atau 0 (tidak) pada pilihan jawaban atas pernyataan berikut ini

No	Butir Pernyataan	Jawaban	
		1	0
1	Melaksanakan penilaian berimbang kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan terhadap hasil belajar siswa	1	0
2	Melaksanakan penilaian merujuk pada ruang lingkup materi pelajaran	1	0
3	Melaksanakan penilaian merujuk pada kompetensi muatan materi pelajaran	1	0
4	Melaksanakan penilaian merujuk pada program pembelajaran	1	0
5	Melaksanakan penilaian merujuk pada proses pembelajaran	1	0
<b>Penilaian kompetensi sikap</b>			
6	Menyiapkan pedoman observasi yang berisi indikator perilaku siswa yang diamati secara berkelanjutan	1	0
7	Menyiapkan lembar penilaian diri siswa untuk mengemukakan keunggulan dan keterbatasan dirinya dalam kontek pencapaian kompetensi sebelum ulangan harian	1	0
8	Menyiapkan lembar penilaian antar siswa untuk saling menilai yang terkait dengan pencapaian kompetensi	1	0
9	Menyiapkan jurnal catatan guru tentang siswa di dalam dan di luar kelas untuk merekam informasi hasil pengamatan tentang keunggulan dan keterbatasan siswa yang berkaitan dengan sikap dan perilakunya	1	0
<b>Penilaian kompetensi pengetahuan</b>			
10	Menyiapkan instrumen tes tertulis pilihan ganda, isian,	1	0

	jawaban singkat, benar-salah, menjodohkan lengkap dengan petunjuk tes, kunci jawaban tes, dan pedoman penskoran		
11	Menyiapkan instrumen tes tertulis uraian dilengkapi dengan pedoman penskoran	1	0
12	Menyiapkan instrumen tes lisan dengan daftar pertanyaan	1	0
13	Menyiapkan instrumen penugasan pekerjaan rumah sesuai dengan karakteristik tugas disertai prosedur secara individu dan/atau kelompok	1	0
14	Menyiapkan instrumen penugasan proyek yang dikerjakan secara individu atau kelompok sesuai dengan karakteristik tugas untuk tiap akhir bab atau tema pelajaran	1	0
<b>Penilaian kompetensi keterampilan</b>			
15	Menyiapkan tes praktik untuk keterampilan melakukan suatu kegiatan atau perilaku sesuai dengan tuntutan kompetensi disertai prosedurnya	1	0
16	Menyiapkan tugas belajar siswa yang mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan secara tertulis atau lisan untuk tiap akhir bab atau tema pelajaran	1	0
17	Menyiapkan penilaian substansi, konstruksi, penggunaan bahasa yang baik, benar, dan komunikatif terhadap karya siswa untuk mengetahui minat, perkembangan, prestasi dan/atau kreativitas menjelang berakhir proses pembelajaran dalam satu semester	1	0

Catatan: Untuk diisi supervisor. Nilai akhir: Jumlah skor yang diperoleh : Skor maksimal x 100.

.....  
 Supervisor .....

.....

## Umpan Balik Siswa

Nama Guru : .....

Mata Pelajaran : .....

Nama Sekolah : .....

Kelas/Semester : ...../.....

Waktu : .....

Petunjuk: Berilah tanda silang atau contereng pada angka 1 (ya) atau 0 (tidak) pada pilihan jawaban atas pernyataan berikut ini

No	Butir Pernyataan	Jawaban	
		1	0
	Kegiatan pendahuluan pembelajaran		
1	Menjelaskan tujuan pembelajaran yang akan dicapai	1	0
	Kegiatan inti pembelajaran kompetensi sikap		
2	Mendorong kegiatan belajar agar siswa menerima isi materi pelajaran	1	0
3	Mendorong kegiatan belajar agar siswa menghayati nilai-nilai yang terkandung dalam materi pelajaran	1	0
	Kompetensi pengetahuan		
4	Mendorong siswa menemukan isi materi pelajaran	1	0
5	Mendorong siswa mengkalsifikasikan isi materi pelajaran	1	0
	Kompetensi keterampilan		
6	Mendorong siswa mendemonstrasikan isi materi pelajaran	1	0
7	Mendorong siswa menuliskan poin-poin isi materi pelajaran	1	0
	Mengelola kelas		
8	Menggunakan kata-kata yang mudah dimengerti	1	0

9	Intonasi suara dapat didengar dengan baik	1	0
	Kegiatan penutup pembelajaran		
10	Bersama siswa menemukan manfaat isi materi pelajaran	1	0

Catatan:

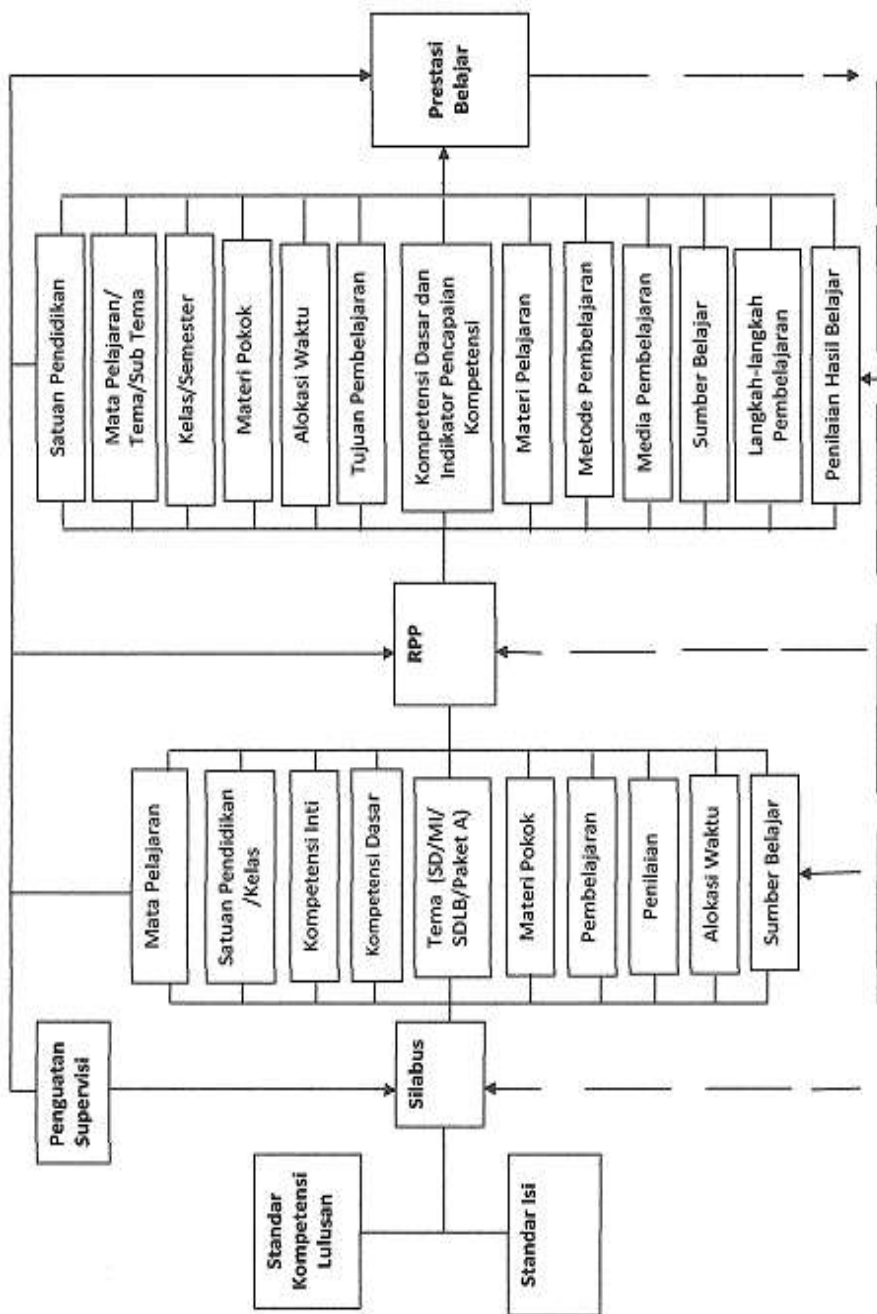
Lembar ini dibagikan oleh guru kepada siswa selama proses pembelajaran berlangsung dan diminta kembali.

Lembar ini dibagikan oleh supervisor kepada siswa selama proses pembelajaran berlangsung dan diminta kembali.

.....

Tanpa nama dan tanpa tanda tangan siswa.

.....



Model Penguatan Supervisi Melalui Evaluasi Diri dan Umpan Balik Siswa

## DAFTAR RUJUKAN

- Abizar, 1988. *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Depdikbud, Dirjen. Dikti. Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan.
- Abin Syamsuddin Makmun. 2004. *Psikologi Kependidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Achinstein, Betty., Ogawa, Rodney T., dan Speiglman, Anna. 2004. "Are We Creating Separate and Unequal Tracks of Teachers? The Effects of State Policy, Local Conditions, and Teacher Characteristics on New Teacher Socialization". *American Educational Research Journal*, (Online), Vol. 41, (3): 557-603. (<http://www.jstor.org>., diakses, 12 Desember 2013).
- Ackerman, Phillip L. 2003. "Cognitive Ability and Non-Ability Trait Determinants of Expertise, Educational Researcher, *American Educational Research Association* (Online) Vol. 32, (8): 15-20, (<http://www.jstor.org/stable/3700081>, diakses, 19/03/2018).
- Adams, H. F. dan F. G., Dickey. 1959. *Basic Principles of Supervision*. New York: American Book Company.
- Adams. Verna M. 1979. "The Interaction of Field Edendence/Independence and The Level og Guidance of Mathematics Instructions". *National Council of Teachers of Mathematics. Journal for Research in Mathematics Education*, (Online) Vol. 10. (5): 347-355, (<http://www.jstor.org/stable/748446>, diakses 09 Desember 2013).
- Ahmad Zainuri. 2003. "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Hubungannya dengan Menumbuhkan Minat Belajar dan Pengamalan Ajaran Agama pada Siswa". *Tesis* tidak diterbitkan. Palembang: Pps. IAIN RF. Palembang.

- Agus Irianto, 2010. *Statistik*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Aidil Fitriyah. 2011. "Analisis Tentang Komunikasi Antar Pribadi dan Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Madrasah Aliyah di Kecamatan Banyuasin III Kabupaten Banyuasin". *Tesis* tidak diterbitkan. Palembang: Pps. IAIN RF. Palembang.
- Amrit, Thapa., Cohen, Jonathan., Higgins-D'Alessandro, Ann., dan Guffey, Shawn. 2012. "School Climate Research Summary". *National School Climate Center (NSCC)*, (Online), ([www.schoolclimate.org](http://www.schoolclimate.org)), diakses, 03/12/2013).
- Amrit, Thapa. 2013. "School Climate Research". *National School Climate Center (NSCC)*, *Educating minds and hearts, because the Three Rs are not enough*. (Online). 1-5, ([www.schoolclimate.org](http://www.schoolclimate.org)), diakses, 03/12/2013).
- Amir. 2000. "Kemampuan Guru Membelajarkan Siswa Sekolah Dasar dalam Kerajinan Tangan dan Kesenian (KTK)". *Jurnal Ilmu Pendidikan: LPTK (Lembaga Pendidikan Tenaga Keppendidikan) dan ISPI (Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia)*. Jilid 7 (4): 342-349.
- Anoraga, Pandji. 1992. *Psikologi Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perusahaan*, Bandung: Remadja Rosdakarya.
- Asril. 2011. "Analisis Pelaksanaan Keterampilan Mengajar Guru-guru MAN Model Lubuk Linggau". *Tesis* tidak diterbitkan. Palembang: Pps. IAIN RF. Palembang.
- Atkinson, John W. and Raynor, Joul, O. 1978. *Personality Motivation, and Achievement*. Wasinghton: Hemisphere Publishing Cooperation.



A. Gazali. 1981. *Ilmu Jiwa*, Jakarta: Ganaco.

Baek, Sun-Geun dan Choi, Hye-Jeong. 2002, "The Relationship Between Students Perceptions Classroom Environment and Their Academic Achievement in Korea". *Asia Pacific Education Review. The Institute of Asia Pacific Education Development*. (Online), Vol. 3, (1): 125-135, (diakses, 09 Desember 2013).

Baker, Frank W. 2010. "*Media Literacy: 21<sup>ST</sup> Century Literacy Skills*" *Curriculum 21 Essential Education for a Changing World* (Heidi. H Jacobs, Ed.), Alexandria, Virginia USA: ASCD.

Barr, Rebecca and Dreeben, Robert. 1977. "Instruction in Classrooms, Review of Research in Education". *American Educational Research Assosiation* (Online), Vol. 5, 89-162, (<http://www.jstor.org>. diakses, 06/12/2013).

Berliner, David. 1982. "On Improving Teacher Effectiveness: A Conversation with David Berliner (Pada Peningkatan Efektifitas Guru Percakapan dengan David Berliner)". *Educational Leadership Journal of the Association for Supervision and Curriculum Development*, Vol. 40, (1): 12-15.

Bell-Gredler, Margaret E. *Belajar dan Membelajarkan*. Terjemahan oleh Munandir. 1994. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Betri Juhandri. 2011. "Kinerja Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah Negeri Gumawang Kecamatan Belitang Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur)". *Tesis tidak diterbitkan*. Palembang: Pps. IAIN RF. Palembang.

Bihi. 2011. "Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam dalam Penerapan Multi Media pada Pembelajaran Pendidikan Agama Islam dan Pengaruhnya terhadap Prestasi

Siswa MAN Muara Enim". *Tesis* tidak diterbitkan.  
Palembang: Pps. IAIN RF. Palembang.

Blatchford, Peter. Viv Moriarty, Suzanne Edmonds, Clare Martin, 2002. "Relationships between Class Size and Teaching: A Multimethod Analysis of English Infant Schools", *American Educational Research Journal*, American Educational Research Association, (Online) Vol. 39, (1): 101-132, (<http://www.jstor.org/stable/3202473>, diakses, 19/03/2018).

Bloom, Benyamin S. 1982. *Human Characteristics and School Learning*. New York: McGraw Hill Book Company.

Boardman, Chares., Harl R. Douglass., Rudyard K. Bent. 1953. *Democratic Supervision in Seceondary School*. Combridge, Massachusetts: Houghton Mifflin Company.

Borman, Kathryn M., Eitle, Tamela McNulty., Michael, Denna., Eitle, David J., Lee, Reginald., Johnson, Larry., Cobb-Roberts, Deirdre., Dorn, Sherman., dan Shircliffe, Barbara. 2004. "Accountability in a Postdesegregation Era: The Continuing Significance of Racial Segregation in Florida's Schools (Akuntabilitas dalam Era Posting Pemisahan: The Melanjutkan Signifikansi Pemisahan rasial di Sekolah Florida)". *American Educational Research Associatio, American Educational Research Journal*. (Online) Vol. 41, (3): 605-631, (<http://www.jstor.org>., diakses, 11 Desember 2013).

Brady, Laurie and Kennedy, Kerry. 2007. *Curriculum Construction*, Frenchs Forest NSW: Pearson Prentice Hall.

Bradley, Leo H. Tanpa. Tahun. *Curriculum Leadership and Development Handbook: A practical guide to the entrie process of curriculum change and development ... withscores of model worksheets, charts, and forms that can be adapted in any school setting*. Tanpa tempat penerbit dan tanpa penerbit.

- Brandt, Ron. 1979. "Will the Competency Movement Impede the Quest for Equity? (Akankah Pergerakan Kompetensi Memenuhi Pencarian Keadilan?). *Educational Leadership Journal of the Association for Supervision and Curriculum Development*, Vol. 26, (5): 291.
- Briggs, Thomas and Justman, Joseph. 1983. *Improving Instruction*. New York: The Mac Milian Company.
- Burton, W. H. dan Bruckner, Lee J. 1955. *Supervision*. New York: Appleton Century-Craff, Inc.
- B. Suryosubroto. 1997. *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Carbonaro, William J. and Adam Gamoran, 2002. "The Production of Achievement Inequality in High School English", *American Educational Research Journal*, American Educational Research Association, (Online) Vol. 39, (4): 801-827, (<http://www.jstor.org/stable/3202447>, diakses, 19/03/2018).
- Cochran, William G. 1977. *Sampling Techniques*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Cowell, Nick dan Gardner, Roy. *Teknik Mengembangkan Guru dan Siswa: Buku Panduan untuk Penilik Sekolah Dasar*. Terjemahan oleh Setyani D. Sjah. 1995. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Coleman, Marianne and Early, Peter. 2005. *Leadership and Management in Education: Cultures, Change and Context*. New York: Oxford University Press.
- Cowelti, Gordon. 1979. "Which Leadership Style-From the Head or Heart? (Gaya Kepemimpinan yang Mana - dari Kepala atau

dari Hati?)". *Educational Leadership Journal of the Association for Supervision and Curriculum Development*, Vol. 36, (6): 347-375.

Cuban, Larry., 2001. "Heather Kirkpatrick, Craig Peck, High Access and Low Use of Technologies in High School Classrooms: Explaining an Apparent Paradox", *American Educational Research Journal*, American Educational Research Association (Online), Vol. 38, (4): 813-834, (<http://www.jstor.org/stable/3202504>, diakses, 19/03/2018).

Cummings, Rhoda, Lynn Dyas, Cleborne D. Maddux, Art Kochman, 2001. "Principled Moral Reasoning and Behavior of Preservice Teacher Education Students", *American Educational Research Journal*, American Educational Research Association, (Online) Vol. 38, (1): 143-158, (<http://www.jstor.org/stable/3202516>, diakses, 19/03/2018).

Dali S. Naga. 1992. *Pengantar Teori Skor Pada Pengukuran Pendidikan*, Jakarta: Gunadarma.

Deal, Terrence E. dan Kennedy, Allan A. 1983. "Culture and School Performance (Budaya dan Kinerja Sekolah)". *Educational Leadership Journal of the Association for Supervision and Curriculum Development*, Vol. 40, (5): 14-15.

Departemen Pendidikan Nasional. 2006. *Strategi Pembelajaran yang Mengaktifkan Siswa*. Jakarta: Depdiknas.

Departemen Pendidikan Nasional. 2006. *Panduan Pengembangan Pembelajaran IPA Terpadu*. Jakarta: Depdiknas.

Departemen Pendidikan Nasional. 2006. *Panduan Pengembangan Pembelajaran IPS* Jakarta: Depdiknas.

- Djaali. 2000. *Pengukuran Dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: Pps. UNJ.
- Drucker, Peter F. *Pengantar Manajemen*. Terjemahan oleh Rochmulyati Hamzah. 1982. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Ellis, Henry C. 1978. *Fundamental of Human Learning, Memory and Cognitivion*. University of New Mexico: Brown Company Publisher.
- Elida Prayitno. 1989. *Motivasi Dalam Belajar*. Jakarta: Depdikbud. Ditjen. Dikti. Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- English, Fenwick W. 1979. "Management Practice as a Key to Curriculum Leadership (Praktek Manajemen sebagai Kunci Kepemimpinan Kurikulum)". *Educational Leadership Journal of the Association for Supervision and Curriculum Development*, Vol. 36 (6):408-413.
- Eric. 1980. *Clearing House of Educational Management Teacher Motivation. Research Action*, Brief Number 13 Eugene: University of Oregon.
- Echols, John M. dan Hassan Shadily. 2002. *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Faustino Cardoso Gomes. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Foster, Richard L. 1972. "A Critical Analysis of Our Sechools", *The School of the Future Naw*, Edited by Saylor, J. Galon. Association for Supervision and Curriculum Deveopment 1201 Sixteenth St., N.W., Wasington, D.C. 20036.

- Frase Bell, Lawrence T. 1975. "Advances in Research and Theory in Instructional Technology (Kemajuan dalam Penelitian dan Teori dalam Teknologi Pembelajaran)". *American Educational Research Association, Review Research in Education*, (Online) Vol. 3, 43-73, (<http://www.jstor.org>., diakses, 08 Desember 2013).
- Frymier, Jack R. 1972. "A. School for Tomorrow". *The School of the Future Now*, Edited by Saylor, J. Galon. Association for Supervision and Curriculum Deveopment 1201 Sixteenth St., N.W., Wasington, D.C. 20036.
- Filley, Allan C., House, Robert J., Keer, Steven. 1976. *Managerial and Proces and Organizational Behavior*. Illinois: Scott, Foreman and Company.
- Gagne, R. M., & Briggs, L. J. 1979. *Principes of Instructional Design* (Inst ed). New York: Holt. Rinehart and Winston.
- Glatthorn, Allan A. 1984. *Differentiated Supervision (Supervisi yang Dibedakan)*. ASCD 225 Nort Washington Street Alaexandria, Virginia 22314.
- Glickman, Carl D., Gordon, Stephen P., and Ross-Gordon, Jovita M. 1995. *Supervision of Instruction: Development Approach Thirdd Edition* . Boston: Allyn and Bacon, A Simon & Schuster Company.
- Glueck, Wiliam F. dan Jauch, Lawrence R. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Terjemahan oleh Murad dan A.R. Henry Sitanggang. 1994. Jakarta: Erlangga.
- Ginting, Bersita. 2011. "Hubungan Budaya Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru SMAN Kota Binjai". *Tabulara: Jurnal Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan*, Vol. 8 (1): 61-72.

- Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, Jr., James H. *Organisasi dan Manajemen*. Terjemahan oleh Djoerban Wahid. 1994. Jakarta: Erlangga.
- Gordon, Thomas. *Guru yang Efektif: Cara untuk Mengatasi Kesulitan dalam Kelas*. Terjemahan oleh Mudjito. 1986. Jakarta: Rajawali.
- Hadari Nawawi. 1981. *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*, Jakarta: Gunung Agung.
- Hadari Nawawi. 1985. *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*, Jakarta: Gunung Agung.
- Hadari Nawawi. 1989. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Haji Masagung.
- Hamzah B. Uno. 2011. *Profesi Kependidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamzah B. Uno. 2008. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hargreaves, Andy., Lorna Earl, Michele Schmidt, 2002. "Perspectives on Alternative Assessment Reform Author", *American Educational Research Journal*, American Educational Research Association, (Online) Vol. 39, (1): 69-95, (<http://www.jstor.org/stable/3202471>, diakses, 19/03/2018).
- Harris, Chester. 1959. *Encyclopedia of Educational Research*. N. Y. Mc. Graw Hill Company Inc.
- Henderson, Stella Van Petter. 1959. *Intrudiction to Philosophy of Education, Chicago III: The University of Chicago Press*.

- Hersey, Paul dan Ken Blanchard. *Manajemen Prilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Terjemahan oleh Agus Dharma. 1994. Jakarta: Erlangga.
- Herbert, Theodore T. 1981. *Dimension of Organizational Behavior*. New York: McMillan Publishing Co. Inc.
- Hickey, Daniel T. Ann C. H. Kindfield, Paul Horwitz, Mary Ann T. Christie, 2003. "Integrating Curriculum, Instruction, Assessment, and Evaluation in a Technology-Supported Genetics Learning Environment", *American Educational Research Journal*, (Online) Vol. 40, (2): 495-538, (<http://www.jstor.org/stable/3699396>, diakses, 19/03/2018).
- Hillocks, Jr, George. 1984. "What Works in Teaching Composition: A Meta-Analysis of Experimental Treatment Studies", *American Journal of Education, The Development of Literacy in the American Schools*, (Online) Vol. 93, (1): 133-170, (<http://www.jstor.org/stable/1085093>, diakses, 19/03/2018).
- Hudson, Catheryn Seckler. *Organisasi dan Manajemen*. Terjemahan oleh Buchari Zainun. 1982. Tanpa Tempat Terbit: Balai Aksara.
- Husaini Usman dan R. Purnomo Setiady Akbar, 2011. *Pengantar Statistika, edisi kedua*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Horn, M. Lee Van, 2003. "The Effects of Developmentally Appropriate, Practices on Academic Outcomes Among, Former Head Start Students and Classmates, Grades 1-3", *American Educational Research Journal*. Vol. 40, (4): 961-990, (<http://www.jstor.org/stable/3699414>, diakses, 19/03/2018).
- Houston, John P. 1985. *Motivation*. New York: McGraw-Hall Kagahusha, Ltd.



- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. 1978. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: Random Home Inc.
- IGAK Wardani. 2001. *Dasar-Dasar Komunikasi dan Keterampilan Dasar Mengajar*, Jakarta: Pusat Antar Universitas untuk Peningkatan dan Pengembangan Aktivitas Instruksional Dirjen. Dikti. Depdiknas.
- Ilmi. 2011. "Implementasi Pendekatan Humanistik Religius dalam Pembelajaran di MIN Kota Solok". *Disertasi* tidak diterbitkan. Padang: Pps. UNP.
- J. J. Hasibuan dan Moedjiono. 1986. *Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Remadja Karya.
- Joreskog, K.G. & Dag Sorbon. 1993. *LISREL 8: Structural Equation Modelling with the Simplis Command Language*. Chicago: Scientific Software International. Inc. Chacago: Scientific Software International. Inc.
- Kemp, Jerrol E. *Proses Perancangan Pengajaran*. Terjemahan oleh Asril Marjohan. 1994. Bandung: ITB.
- Kerlinger, Fred N. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Terjemahan oleh Landung R. Simatupang. 2003. Yogyakarta: Gadjahmada University Press.
- Kusnendi, 2005. *Analisis Jalur: Konsep dan Aplikasi dengan Program SPSS dan LISREL 8*. Bandung: Jurusan Pendidikan Ekonomi, UPI.
- Knaub, Robert E. 1979. "There Principals Discuss the Principal's Leadership Role (Tiga Kepala Sekolah yang Membahas Aturan Kepemimpinan Kepala Sekolah)". *Educational*

*Leadership Journal of the Association for Supervision and Curriculum Development*, Vol. 36, (6): 404-406.

Laboratorium Komputer Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, t. th. *Pedoman Praktikum Aplikasi Komputer Kalibrasi Instrumen, Pengolahan Data, dan Pemanfaatan Internet*. Jakarta: Universitas Negeri Jakarta.

Langer, Judith A. 2001. "Langer Beating the Odds: Teaching Middle and High School Students to Read and Write Well", *American Educational Research Journal*, American Educational Research Association, (Online), Vol. 38, (4): 837-880, (<http://www.jstor.org/stable/3202505>, diakses, 19/03/2018).

Latta, R. Michael. 1978. "Interactive Effects of Initial Achievement Orientation and Prior Success Feedback on the Mastery of Subsequent Difficult and Essay Tasks". *American Educational Research Journal*, (Online), Vol, 15 (1): 17-24, (<http://www.jstor.org>, diakses, 12/12/2013).

Lee, Valerie E and David T. Burkam. 2003. "Dropping out of High School: The Role of School Organization and Structure", *American Educational Research Journal*, (Online) Vol. 40, (2): 353-393, (<http://www.jstor.org/stable/3699393>, diakses, 19/03/2018).

Li, Carrie - Juan Wang, Shatin, Amy Sau-Ching Ha nd Shatin. 2008. "The Teacher Development in Physical Education: A Review of the Literature". *Asian Social Science*, (Online), Vol. 4, (12): 3-17. ([www.ccsenet.org/journal.html](http://www.ccsenet.org/journal.html)., diakses, 03/12/2013).

Loucks, Susan F. 1983. "At Last: Some Good News From a Study of School Improvement (Pada Akhirnya: Beberapa Berita dari Sebuah Studi tentang Peningkatan Sekolah)". *Educational*

*Leadership Journal of the Association for Supervision and Curriculum Development*, Vol. 41, (3): 4-5.

Madaus, George F; O'Dwyer, Laura M. 1999. "Short History of Performance Assessment: Lessons Learned". *historical perspective on performance assessment to help arm people... Phi Delta Kappan* (Online), 688-689. (<https://www.questia.com/.../>, diakses, 17/08/2015).

Ma, Xin. 1999. "A Meta-Analysis of the Relationship between Anxiety toward Mathematics and Achievement in Mathematics", *Journal for Research in Mathematics Education*, National Council of Teachers of Mathematics (Online) Vol. 30, (5): 520- 540, (<http://www.jstor.org/stable/749772>, diakses, 19/03/2018).

Made Pidarta. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Bina Aksara.

Made Wena. 2012. *Strategi Pembelajaran Inovatif Kontemporer: Suatu Tinjauan Konseptual Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.

Martinis Yamin dan Maisah. 2010. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Gaung Persada (GP Press).

M. Atwi Suparman. 2013:87). *Desain Instruksional Modern*, Jakarta: Erlangga.

McLeod, Douglas B. and Briggs, John T. 1980. "Interactions of Field Independence and General Reasoning with Inductive Instruction in Mathematics". *National Council of Teachers of Mathematics, Journal for Research in Mathematics Education*, (Online), Vol. 11. (2): 94-103, (<http://www.jstor.org/stable/748902>, diakses, 11/12/2013).

McClelland, David C. 1961. *The Achieving Society*. New York: D. Van Nostrand Co. Inc.

Maslow, Abraham H. 1994. *Motivasi dan Kepribadian 2: Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.

Mayer, Richard E. 1995. "Review: Student Learning Outcomes Differ Because Student Learning Traits Differ: The Return of Trait Theories of Individual Differences, Reviewed work (s): Handbook of Individual Differences, Learning, and Instruction by David H. Jonassen ; Barbara L. Grabowski, *American Journal of Psychology*, (Online) Vol. 108, (1): 144-147, (<http://www.jstor.org/stable/1423108>, diakses, 19/03/2018).

McKeachie, Wilbert J. and James A. Kulik, 1975. "Effective College Teaching", Review of Research in Education, *American Educational Research Association*, (Online) Vol. 3,: 165-209, (<http://www.jstor.org/stable/1167258>, diakses, 19/03/2018).

Meisels, Samuel J., Donna DiPrima Bickel, Julie Nicholson, Yange Xue, Sally Atkins Burnett. 2001. "Trusting Teachers' Judgments: A Validity Study of a Curriculum-Embedded Performance Assessment in Kindergarten to Grade 3", *American Educational Research Association Journal*, (Online) Vol. 38, (1): 73-95, (<http://www.jstor.org/stable/3202514>, diakses, 19/03/2018).

Michael. 1985. *Political Parties*. Glencoe, IL: Pree Press.

Michael O. Martin, Ina V.S. Mullis, Pierre Foy, and Gabrielle M. Stanco, TIMSS 2011 *International. Results in Science*. Lynch School of Education Colleg.

Miller, Michael K. & Shannon C. Stokes. 1975. Path Analysis in Sociological Research: Commentary. *Rural Sociology*.

- Mohammad Ansyar. 1989. *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*, Jakarta: Depdikbud. Dirjen. Dikti. Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- Mohammad Ansyar. 1995. "Beberapa Prinsip Dasar Pengembangan Kurikulum". Makalah disajikan dalam *Seminar Pemahaman dan Pengkajian Kurikulum 1994* oleh jurusan Bahasa Inggris FPBS IKIP Padang, Padang, 25 Maret 1995.
- Mohammad Ansyar. 1996. "Pemantapan Fungsi LPTK dalam Pendidikan Prajabatan Tenaga Kependidikan". Makalah disajikan dalam *Konvensi Pendidikan Nasional III* di Ujung Pandang, Ujung Pandang, 4-7 Maret 1996.
- Moh. Rifai. 1986. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Jemmars.
- Moekijat, 1989. *Administrasi Perkantoran*, Bandung: Mandar Maju.
- Moon, Mugyeong. 2001. "Teacher Perspectives on Peer Relation Problem of Young Children ( Perspektif Guru Memandang Hubungan Masalah Anak Muda)". *Asia Pacific Review, The Institute of Asia Pacific Education Development*, (Online), Vol. 2, (1): 22-31, (diakses 07 Desember 2013).
- Moss, Pamela A. and Aaron Schutz, 2001. "Educational Standards, Assessment, and the Search for Consensus", *American Educational Research, American Educational Research Association, Journal*, Vol. 38, (1): 37-70, (<http://www.jstor.org/stable/3202513>, diakses, 19/03/2018).
- Muhammad Ali. 1992. *Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru.

- M. Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi 1991. *Pengelolaan Pengajaran*, Jakarta: Rineka Cipta
- Muchdarsyah Sinungan. 2003. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhammad Soif. 2007. "Hubungan Kinerja Kepala Madrasah dengan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri 1 Palembang". *Tesis tidak diterbitkan*. Palembang: Pps. IAIN RF. Palembang.
- Muhibbin Syah. 2003. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muller, Patricia A. Frances K. Stage, Jillian Kinzie, 2001. "Science Achievement Growth Trajectories: Understanding Factors Related to Gender and Racial-Ethnic Differences in Precollege Science Achievement", *American Educational Research Journal*, American Educational Research Association (Online) Vol. 38, (4): 981-1012, (<http://www.jstor.org/stable/3202509>, diakses, 19/03/2018).
- M. Enoch Markum. 1985. *Anak, Keluarga dan Masyarakat*, Jakarta: Sinar Harapan.
- M. Ngalim Purwanto. 1994. *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- M. Toha Siswanto. 2010. "Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Komposisi dengan Kinerja Guru MAN Arahkan Kabupaten Lahat". *Tesis tidak diterbitkan*. Palembang: Pps. IAIN RF. Palembang.
- Nana Sudjana. 1995. *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Nana Sudjana. 1995. *Penilaian Hasil Belajar Mengajar*. Bandung: Rosdakarya.

- Narmina. 2012. "Kinerja Guru dalam Proses Belajar Mengajar di MAN Gumawang Kecamatan Belitang Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur". *Tesis tidak diterbitkan*. Palembang: Pps. IAIN RF. Palembang.
- Nathan, Mitchell J. and Anthony Petrosino. 2003. "Expert Blind Spot among Preservice Teachers, Author(s): Source: American Educational Research". *American Educational Research Association*, (Online), Journal, Vol. 40, (4): 905-928, (<http://www.jstor.org/stable/3699412>, diakses, 19/03/2018).
- Nidiffer, Jana and Jeffrey P. Bouman. 2004. "The University of the Poor": The University of Michigan's Transition from Admitting Impoverished Students to Studying Poverty, 1870-1910", *American Educational Research Journal Association*, (Online) Vol. 41, (1): 35-67, (<http://www.jstor.org/stable/3699384>, diakses, 19/03/2018).
- Nurhizrah Gistituati. 2012. *Manajemen Sekolah: Konsep Dasar Manajemen Sekolah dan Manajemen Program Akademik*, Padang: UNP Press.
- Ngalim Purwanto. 1994 *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Oliva, Peter F. 1984. *Supervision for To day's School*. New York-London: Longman.
- Oliva, Peter F. 1992. *Developing The Curriculum*. New York: Harper Collins Publisher.
- Oemar Hamalik. 1989. *Teknik Pengukuran dan Evaluasi Pendidikan*, Bandung: Mandar Maju.
- Ornstein, Allan C and Hunkins, Francis. 1988. *Curriculum: Foundations, Principles and Issues*. New Jersey: Prentice Hall.

- O'reily, Ronald. *Manajemen Sumber Daya Manusia: 63 Kaidah Tak Terbantah Mulai dari Merekrut Hingga Memberdayakan Karyawan*. Terjemahan oleh Eko Prasetyo, Dharmawan dan Hafidz Siregar. 2004. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.
- Ormrod, Jeanne Ellis. *Keenam Psikologi Pendidikan: Membantu Siswa Tumbuh dan Berkembang, Jilid 2 edisi keenam*. Terjemahan oleh Amitya Kumara. 2008. Jakarta: Gelora Aksara Pratama.
- Parks, David J. 1983. "Leadership in Times of Austerity (Kepemimpinan pada Saat Penghematan)". *Educational Leadership Journal of the Association for Supervision and Curriculum Development*, Vol. 40, (5): 11-13.
- Paul Gee, James and Judith L. Green, 1998. "Discourse Analysis, Learning, and Social Practice: A Methodological Study, Review of Research in Education, *American Educational Research Association*, (Online) Vol. 23, 119-169, (<http://www.jstor.org/stable/1167289>, diakses, 19/03/2018).
- Paulina Pannen, Dina Mustafa, Mestika Sekarwinahyu. 2001. *Konstruktivisme dalam Pembelajaran*, Jakarta: Pusat Antar Universitas untuk Peningkatan dan Pengembangan Aktivitas Instruksional, Dirjen. Dikti. Depdiknas.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 *Tentang Standar Nasional Pendidikan*.
- Permendikbud Nomor 65 Tahun 2013 Tentang Standar Proses Dikdasmen.
- Piet A. Sahertian dan Ida Aleida Sahertian. 1990. *Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Program Inservice Education*, Jakarta: Rineka Cipta.



- Piet A. Sahertian. 2000. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Plank, Stephen B. and Will J. Jordan, 2001. "Effects of Information, Guidance, and Actions on Post secondary Destinations: A Study of Talent Loss", *American Educational Research Journal*, *American Educational Research Association* (Online) Vol. 38, (4): 947-979, (<http://www.jstor.org/stable/3202508>, diakses, 19/03/2018).
- Prayitno, 2009. *Dasar Teori dan Praksis Pendidikan*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Pohan, Cathy A., Pohan and Teresita E. Aguilar, 2001. "Measuring Educators' Beliefs about Diversity in Personal and Professional Contexts", *American Educational Research*, *American Educational Research Association Journal*, (Online) Vol. 38, (1): 159-182, (<http://www.jstor.org/stable/3202517>, diakses, 19/03/2018).
- Prajudi Atmosudirdjo. 1982. *Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Ratna Wilis Dahar, 2011: *Teori-teori Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Erlangga.
- Rich, John Martin. 1979. "Improving the Quality of Education (Meningkatkan Kualitas Pendidikan)". *Educational Leadership Journal of the Association for Supervision and Curriculum Development*, Vol. 36. (5): 338-340.
- Riduwan, 2012. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, Bandung: Alfabeta.

- Riduwan dan H. Sunarto, 2012. *Pengantar Statistika untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi, dan Bisnis Lengkap dengan Aplikasi SPSS 14*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2012. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*, Bandung: Alfabeta.
- Rivai Veithzal, 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*: Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ryan, Allison M. and Helen Patrick, 2001. "The Classroom Social Environment and Changes in Adolescents' Motivation and Engagement during Middle School", *American Educational Research Journal*, American Educational Research Association, (Online) Vol. 38, (2): 437-460, (<http://www.jstor.org/stable/3202465>, diakses, 19/03/2018).
- Robbins, Stephen Judge, Timothy A. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan oleh Diana Angelica. 2003. Jakarta: Indexs Kelompok Gramedia.
- Ross, John A. 1992. "Teacher Efficacy and the Effects of Coaching on Student Achievement (Kekuatan Guru dan Efek dari Coaching pada Prestasi Siswa)". *CSSE-SCEE. Canadian Journal of Education/Revue Canadienne de l'education*, (Online), Vol. 17, (1): 51-65. (<http://www.jstor.org>, diakses, 12/12/2013).
- Rose, Colin dan Nicholl, Malcolm J. *Cara Belajar Cepat Abad XXI*. Terjemahan oleh Dedy Ahimsa. 2009. Bandung: Nuansa.
- Rusman. 2012. *Seri Manajemen Sekolah Bermutu, Model-model Pembelajaran, Mengembangkan Profesionalisme Guru*, edisi kedua, Jakarta: RajaGrafindo Persada.

- Saifuddin Azwar. 1986. *Seri Pengukuran Psikologi, Reliabilitas dan Validitas: Interpretasi dan Komputasi*, Yogyakarta: Liberty.
- Sambas Ali Muhidin dan Maman Abdurrahman. 2007. *Analisis Korelasi, Regresi dan Jalur dalam Penelitian*, Bandung: Pustaka Setia.
- Santrock, John W. *Psikologi Pendidikan*, edisi kedua. Terjemahan oleh Tri Wibowo, B.S. 2008. Jakarta: Kencana.
- Sardiman A.M. 1992. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Sastrohadisuwiryo. B Siswanto. 1990. *Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Saylor, J. Galon. 1972. *The School of the Future Now. Association for Supervision and Curriculum Deveopment 1201 Sixteenth St., N.W., Wasington, D.C.* 20036.
- Schubert, William H. 1986. *Curriculum Perpective, Paradigma, and Possibility*, New York: Macmilan Publishing Company.
- Scheerens, Jaap. *Menjadikan Sekolah Efektif*. Terjemahan oleh Abas Aljauhari. 2003. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Seels, Barbara B. dan Rita C. Richey. *Teknologi Pembelajaran: Definisi dan Kawasannya*. Terjemahan oleh Dewi S. Prawiradilaga, Raphael, Yusufhadi Miarso. 1994. Jakarta: Universitas Negeri Jakarta.
- Sergiovanni, Thomas J. 1982. *Supervision of Teaching*. Year Book: Printing Company.
- Shapiro, Amy M. 2004. "How Including Prior Knowledge as a Subject Variable May Change Outcomes of Learning

Research”, *American Educational Research Association*, (Online) Vol. 41, (1): 159-189, *American Educational Research Association*, (<http://www.jstor.org/stable/3699387>, diakses, 19/03/2018).

Sudibyo Setyobroto. 2001. *Mental Training*, Jakarta: Solo.

Sudibyo Setyobroto. 2004. *Psikologi Suatu Pengantar*, Jakarta: Solo.

Sudjana. 1992. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*, Bandung: Tarsito.

Sugiyono, 2004. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.

Suharsimi Arikunto. 1993. *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.

Suharsimi Arikunto. 1993. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Suharsimi Arikunto. 1996. *Pengelolaan Kelas dan Siswa: Sebuah Pendekatan Evaluatif*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Sumila. 2010. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru pada MAN Arahkan Kecamatan Merapi Kabupaten Lahat”. *Tesis* tidak diterbitkan. Palembang: Pps. IAIN RF. Palembang.

Sutrisno Hadi. 1984. *Metodologi Research 2*, Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Universitas Gadjah Mada.

Shiraev, Eric B. dan Levy, David A. 2012. *Psikologi Lintas Kultural: Pemikiran Kritis dan Terapan Modern*. Terjemahan oleh Triwibowo B.S. 2012. Jakarta: Kencana Media Group.

- Slameto. 1995. *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Slavin, Robert E. *Psikologi Pendidikan Teori dan Praktik, edisi kesembilan Jilid 1*. Terjemahan oleh Marianto Samosir. 2011. Jakarta: Indeks.
- Smaldino, Sharon E., Lowther, Deborah I., Russel, James D. *Teknologi Pembelajaran dan Media untuk Belajar*. Terjemahan oleh Arif Rahman. 2012. Jakarta: Kencana.
- Steers, Richard. M. *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan oleh Magdalena Jamin, 1990. Jakarta: Erlangga.
- Stewart, Aileen Mitchell. *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. Terjemahan oleh Agus M. Hardjana. 1998. Yogyakarta: Kanisius.
- Soebagio Atmodiwirio. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain, 2002. *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Syofyan Siregar, 2014. *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif Dilengkapi dengan Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*. Jakarta: Bumi Aksara.
- S. Kardi dan M. Nur. 2000. *Pengajaran Langsung*, Surabaya: University Press.
- Taba, Hilda. 1962. *Curriculum Development Theory and Practice*, New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
- Terry, George R. 1972. *Principles of Management*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

- Timpe, A. Dale. *Kinerja*. Terjemahan oleh Sofyan Cikmat. 1993. Jakarta: Gramedia Asri Media.
- Titus, Harold H. Smith, Marylyn S. dan Nolan, Richard T. *Persoalan-persoalan Filsafat*. Terjemahan oleh H. M. Rasjidi. 1984. Jakarta: Bulan Bintang.
- Tim EMIS Bidang Mapenda Islam, 2012. *Data Pendidikan Islam Education Management Information System*, Palembang: Kementerian Agama Kantor Wilayah Provinsi Sumatera Selatan.
- Trianto. 2011. *Desain Pengembangan Pembelajaran Tematik*, Jakarta: Prenada Media Group.
- Trianto. 2012. *Mendesain Model Pembelajaran Inovatif-Progresif*, Jakarta: Prenada Media Group.
- Trianto. 2012. *Model Pembelajaran Terpadu*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Trini Prastati dan Prasetya Irawan. 2001. *Media Sederhana*, Jakarta: Pusat Antar Universitas Untuk Peningkatan dan Pengembangan Aktivitas Instruksional, Dirjen. Dikti. Depdiknas.
- Tyler, Ralph W. 1949. *Basic Principles of Curriculum and Instruction*, Chacago and London: The University of Chicago Press.
- Vaan, Alian. 1979. "Three Principals Discuss the Principal's Leadership Role (Tiga Kepala Sekolah yang Membahas Aturan Kepemimpinan Kepala Sekolah)". *Educational Leadership Journal of the Association for Supervision and Curriculum Development*, Vol. 36. (6): 404-406.
- Udin S. Winataputra. 2001. *Model-model Pembeajaran Inovatif*, Jakarta: Pusat Antar Universitas Untuk Peningkatan dan

Pengembangan Aktivitas Instruksional, Dirjen. Dikti. Depdiknas.

Udinjuhrocin. 2013. *WordPress Theme By MagPress*. (Online), (diakses 23 February 2013).

Universitas Negeri Padang. 2014. *Panduan Penulisan Disertasi Program Doktor (S-3)*. Padang: Pps. UNP.

Yusufhadi Miarso. 2004. *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Diterbitkan atas kerjasama dengan Pusat Teknologi Komunikasi dan Informasi Pendidikan Pustekkom Diknas.

Yoo, Sung-Kyung. 2001. "The Cultural Impact on Depression Expression and Attitudes Toward Seeking Professional Help: A Comparative Study of Americans and South Koreans (Dampak Budaya di Ekspresi Depresi dan Sikap Terhadap Mencari Bantuan Profesional: Sebuah Studi Perbandingan dari Amerika dan Korea Selatan)". *Asia Pacific Education Review, The Institute of Asia Education Development*, (Online) Vol. 2, (1): 94-100, (diakses 11 Desember 2013).

Wachs, Theodore D., 1983. "The Use and Abuse of Environment in Behavior-Genetic Research (Penggunaan dan Penyalahgunaan Lingkungan Perilaku-Genetik Penelitian)". *Wiley-Blackweel Society Research in Child Development*, (Online) Vol. 54, (2): 396-407, ([http:// www. jstor.org/ stable/1129700](http://www.jstor.org/stable/1129700), diakses 11 Desember 2013).

Wahjosumijo. 1985. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Wahjosumidjo, 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, Jakarta: Sinar Harapan.

- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)* Jakarta: Raja Grafindo.
- Walberg, Herbert J. 1976. "Psychology of Learning Environments: Behavioral, Structural, or Perceptual? Review of Research in Education, American Educational Research Association, (Online) Vol. (4): 142-178, (<http://www.jstor.org/stable/1167115>, diakses, 19/04/2018).
- Wang, Carrie Li-Juan dan Ha, Amy Sau-Ching. 2008. "The Teacher Development in Physical Education: A Review of the Literature (Pengembangan Guru dalam Pendidikan Jasmani: Sebuah Tinjauan dari Sastra)". *Asian Sosial Science*, Vol. 4, (12): 3-17, ([www.ccsenet.org/journal.html](http://www.ccsenet.org/journal.html)., diakses, 03 Desember 2013).
- Wendlandt, Gordon E. 1979. "The Competency Address (Alamat Kompetensi)". *Educational Leadership Journal of the Association for Supervision and Curriculum Development*, Vol. 26, (5): 330.
- Weiss, Heather B, Ellen Mayer, and Holly Kreider, 2003. "Making It Work: Low-Income Working Mothers' Involvement in Their Children's Education". *American Educational Research Journal*, (Online) Vol. 40, (4): 879-901, (<http://www.jstor.org>, diakses, 19.03.2018).
- Wijaya. 2001. *Analisis Statistik dengan Program SPSS 10.0*, Bandung: Alfabeta.
- Wijaya. 2003. *Statistika Non Parametrik (Aplikasi Program SPSS)*, Bandung: Alfabeta.
- Wina Sanjaya. 2012. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.



- Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Winarno Surakhmad. 1980. *Metodologi Pengajaran Nasional*, Bandung: Tarsito.
- Wibowo. 2013. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Windschitl, Mark and Kurt Sahl, 2002. "Tracing Teachers' Use of Technology in a Laptop Computer School: The Interplay of Teacher Beliefs, Social Dynamics, and Institutional Culture", *American Educational Research Journal*, American Educational Research Association, (Online) Vol. 39, (1): 165-205, (<http://www.jstor.org/stable/3202475>, diakses, 19/03/2018).
- Wortham, Stanton. 2004. "The Interdependence of Social Identification and Learning (Interdependensi, Identifikasi Sosial dan Belajar)". *American Education Research Association, Journal*, Vol. 41, (3): 715-750, (<http://www.jstor.org/stable/3699443>, diakses, 12/12/2013).
- Wongboonsin, Kua dan Wongboonsin Patcharawalai. 2009. "Competence", (human resources), (Online), (<http://en.Wikipedia.org>., diakses 03/08/2015).
- W. J. S. Poerwadarminta. 1999 *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Zais, Robert S. 1976. *Curriculum Principles and Foundations*, New Yor: Happer & Row Publishing.

## INDEK NAMA

### A

Atmosudirdjo, 7.  
Abu Ahmadi, 15, 34.  
Alexander, 19.  
Arlin, 20.  
Abin Syamsuddin Makmun, 27.  
Anitah, 28.  
Aswan Zain, 35.  
Aguylan, 206.  
Alleman, 39.  
A.M. Ryan, 39.  
Adams, 42, 83.  
Alponso, 43.  
Atmodiwirio, 44, 45, 47, 54, 55, 102,  
149, 153, 168, 186, 192.  
Acheson, 50.  
Adam, 54.  
Abizar, 58, 104, 146, 169, 170.  
Arter, 62.  
Andrew Hayes, 63.  
Atkinson, 70, 71, 117.  
Alter, 80.  
Ali, 81, 196.  
Amir, 90.  
Ahmad Zainuri, 92.  
Achinstejn, 92.  
Asril, 97.  
Arnold, 120.  
Anwar, 120.  
Ackerman, 149, 150, 154, 188.  
Aleamoni, 55.

### B

Brophy, 36, 39, 61, 82, 88, 105.  
Briggs, 10, 13, 23, 24, 42, 45, 48, 110.

Boardman, 42, 193.  
Bruner, 21, 30.  
B. Suryobroto, 26.  
Brophy, 50, 61, 82, 88, 105.  
Brooks, 37, 39.  
Burden, 37.  
Byrd, 37.  
Burkam, 207.  
Brend, 38.  
Brubakar, 39.  
Brooks, 37, 39.  
Bumett, 150, 162, 164..  
Bent, 42, 193.  
Burton, 43, 109.  
Baker, 7.  
Bruckner, , 43, 45, 109.  
Bickel, 162, 164.  
Brown, 86.  
Bradley, 20.  
Boediono, 84.  
Brandt, 84.  
Brookover, 90, 190.  
Baek, 92.  
Borman, 93.  
Betri Juhandri, 96.  
Bihi, 87.  
Bersita Ginting, 98.  
Bangun, 119.  
Basri, 120.  
Bell, 13.  
Beyer, 165.  
Blatchford, 180.  
Bloom, 8.  
Bosker, 20, 23, 60, 89

Blanchard, 51, 67, 68, 71, 118, 121, 123.  
 Brady, 5, 9, 30, 31, 101, 148, 176, 194, 200.  
 Barr, 7, 160, 179, 183, 184, 186, 194, 209 .  
 Berliner, 20, 36, 46, 62, 85, 177, 179, 179, 200.

**C**

Combs, 23  
 Crane, 35.  
 Carter, 36.  
 Cushing, 36.  
 Cornelius, 37.  
 Certo, 38.  
 C. Ames, 39.  
 Cowell, 41, 42, 43, 46, 47, 62, 104.  
 Catano, 48.  
 Cogan, 49  
 Coleman, 5, 7, 90, 110, 185, 190.  
 Croft, 63.  
 Clark, 71, 117.  
 Clelland, 64, 95.  
 Cooper, 15, 84, 188.  
 Calhoun, 86.  
 Cotton, 88, 195.  
 Choi, 92, 190.  
 Cobb-Roberts, 93.  
 Carbonaro, 157.  
 Cuban, 201.  
 Cumming, 151, 155, 165.  
 C. R. Rogers, 38..

**D**

Diamond, 38.  
 Deal, 3, 11, 106, 208.  
 Dreeben, 7, 8, 160, 179, 183, 186, 198, 209.  
 Dayton, 24.  
 Don, 24.  
 Dina Mustafa, 28  
 Doyle, 35, 36, 37, 39.  
 Davies, 80, 81.  
 Djamarah, 35, 202.  
 Daryanto, 110.  
 Depdiknas, 27, 152.  
 Duman, 38.  
 Deci, 39, 69, 115.  
 Dickey, 42, 54, 146.  
 Douglass, 42, 193.  
 Donnely, 58.  
 Dickson, 58.  
 Drucker, 58, 162.  
 Decaprio, 68.  
 DeSanctis, 83.  
 Dorn, 93.  
 Dyas, 151, 155, 165.

**E**

Ely, 24.  
 Evertson, 35, 36, 82.  
 Emmer, 35, 36, 37.  
 Eisner, 37, 50, 51.  
 Elizabet, 76.  
 Elida Prayitno, 76.  
 Eccles, 38.  
 Eric, 69, 115, 208.  
 Ellis, 69, 90.  
 E.M. Anderman, 39.  
 Evertson, 82.  
 Evans, 120.  
 Eitle, 93.  
 Earl, 199.  
 Edmonds, 163.  
 Early, 7.

**F**

Frymier, 4, 101.  
 Foster, 5.  
 Freiberg, 34, 62.

Felner, 38.

Filley, 70.

## G

Glickman, 5, 12, 41, 43, 54, 62, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 102, 103, 106, 110, 146, 189, 192.

Gagne, 13, 15, 80, 82.

Gredler, 13, 196.

Gordon, 26, 43, 103.

Gettinger, 37.

Goodland, 151.

G.A.Davis, 38.

Gardner, 17, 41, 42, 43, 46, 47, 62, 104, 156.

Glatthorn, 41, 44, 46, 49, 50, 52, 53, 55, 109, 157.

Good, 42, 88, 151.

Gall, 50.

Gwyn, 54.

Gazali, 57.

Gibson, 58, 120, 122, 166.

Gomes, 75.

Grace, 76.

Glassberg's, 82.

Gamoran, 157.

Green, 187.

## H

Hugh, 120.

Hickey, 174, 183.

Horn, 180, 190, 199, 203.

Henderson, 7.

Ha, 10, 93, 94, 95, 96, 192.

Hunkins, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 30, 148, 151, 156, 157, 158, 176, 181, 195, 201.

Hamre, 38

Harris, 34, 41, 43, 45, 162.

Hadari Nawawi, 35.

Horwitz, 181, 182, 183.

Hanafi, 75.

Hargreaves, 199.

Hunter, 49.

Hersey, 51, 58, 67, 68, 71, 118, 121, 123.

Herzberg, 58.

Halpin, 63.

Hoy, 63, 67, 113, 164.

Heller, 67.

Houston, 67, 164.

Herbert, 72, 178.

Heckhausen, 72.

Hasibuan, 119.

Hudson, 75, 76, 115.

Handoko, 75, 120.

Harvey, 80.

Hunt, 80.

Hoffmeister, 80.

Heck, 81.

Hilman, 88, 89, 194.

Hanushek, 90.

Huitt, 112, 163.

## I

Ida Aleida Sahertian, 35.

Igak Wardani, 13, 25, 29, 149.

Ilmi, 98.

Ivancevich, 58.

## J

Jamesa, 184, 200.

Jencks, 5, 110.

J.J. Hasibuan, 34.

Jacob, 37

Juvonen, 38.

Justman, 42, 110.

Jones, 42.

Joyce, 80.

Johnson, 93.

## **K**

Kennedy, 3, 5, 11, 30, 31, 37, 101, 176, 194, 208.

Kazanas, 13, 16..

Kemp, 16, 19, 24, 30, 154, 155, 191

Kounin, 20, 37.

Kauffman, 34.

Koher, 37.

Kochman, 151, 165.

Kumar, 39.

Knight, 62.

Koontz, 67, 114.

Keller, 67.

King, 90.

Kreitner, 121, 122, 123, 185.

Kinick, 121, 122, 123, 185.

Kinzie, 150.

Kulik, 184

Koeman, 155

Kirkpatrick, 201.

## **L**

Latta, 10.

Louck, 11.

Lowther, 13.

Lipka, 36.

Lee, 93, 207

L.M. Anderson, 39.

Lovell, 43, 45, 175.

Leithwood, 48.

Levy, 57, 69, 70.

Lortie, 80.

Lapp, 81.

Levine, 87, 88.

Lezotte, 87, 88.

Lamatenggo, 119.

Lucks, 180.

## **M**

Moos, 62.

Miskel, 67, 113, 164.

McClelland, 70, 71, 117, 170.

Mangkunegara, 76

Moekijat, 76, 115.

Madaus, 79.

Medley, 80.

Mitzel, 80.

Murphy, 80.

Mortimore, 88, 89, 90, 190, 194.

Moon, 91.

Michael, 13, 93.

Muhammad Soif, 93.

Meisels, 150, 162, 164.

Muller, 124,

Mohammad Ansyar, 5, 15, 18, 19, 21, 23, 24, 28, 31, 147, 151, 152, 156, 175, 181, 188, 196, 197.

Morcarty, 180.

Mortin, 180.

Martin, 7, 183.

Markum, 7.

McLeod, 10.

Maisah, 13.

Muhibbin Syah, 13.

M. Atwi Suparman, 13, 17.

M. Ahmad Rohani, 34.

Muhammad Ali, 17

Made Wena, 27, 28, 29, 182, 183, 189.

Mestika Sekarwinahyu, 28.

Makmun, 198.

Mary, 181, 182, 183.

McKeachie, 184, 200

Mayo, 58.

Marachi, 39.  
 Miller, 31.  
 Maddux, 151, 155, 165.  
 Moedjiono, 34.  
 McTighe, 37  
 Marzano, 38, 48.  
 Midgley, 38.  
 Mc.Nulty, 48  
 Moss, 179.  
 Mulyasa, 41, 42.  
**N**  
 Nawawi, 8, 35, 48, 55, 119, 158.  
 Nana Sudjana, 31, 32, 187, 200.  
 Ngalim Purwanto, 31, 32, 191, 200.  
 Nerney, 42.  
 Narmina, 92.  
 Nurhizrah Gistituati, 48, 57, 59,  
 61, 63, 64, 66, 111.  
 Nicholl, 62.  
 Nicholson, 150, 162.  
**O**  
 Ogawa, 77.  
 Ornstein, 15, 16, 17, 18, 19, 21,  
 23, 24, 26, 30, 148, 151, 156, 157,  
 158, 176, 181, 201  
 Osterman, 39.  
 O'dwyer, 79.  
 Oja, 83.  
 Okeator, 149, 159, 207.  
 Owen, 84.  
 Oliva, 16, 31, 43, 46, 102, 178.  
 Ormrod, 15, 21, 22, 23, 27, 61, 152  
 157, 190, 198, 202, 205.  
 O'reilly, 74, 193..  
**P**  
 Pajak, 85.  
 Parks, 3, 11, 192.  
 Paskah, 86.  
 Patrick, 39, 163, 166. 167, 168, 169,  
 170, 171, 201, 204  
 Paulgef, 187.  
 Piaget, 19,  
 Prasetya Irawan, 24, 201.  
 Paulina Pannen, 28, 153.  
 Parnel, 31, 191.  
 Piet A. Sahertian, 35.  
 Picking, 38.  
 Pidarta, 42, 47.  
 Pianta, 38.  
 Poole, 149, 159, 207.  
 Pohan, 206.  
 Peck, 201.  
 Prather, 80.  
 Prayitno, 13.  
 Purkey, 85.  
 Parkay, 83.  
**R**  
 Ratna Wilis Dahar, 28, 153.  
 Renne, 35.  
 Richard, 48.  
 Rich, 3.  
 Richey, 30, 67, 114, 187.  
 Rivai, 48, 120.  
 Rothwell, 13, 16.  
 Roeser, 38.  
 Roethlisberger, 58.  
 Rose, 62.  
 Ross, 10, 87, 147, 148, 159, 197,  
 205, 207  
 Russel, 13, 196.  
 Russer, 49.  
 Raynor, 70.  
 Ramey, 180, 190, 199, 203.  
 Robins, 75, 206.

Rosenholtz, 85.  
 Ryan, 90, 163, 166, 167, 168, 169,  
 170, 171, 204.

**S**

Sardiman, 26, 198..  
 Sabo, 63.  
 Sabres, 36.  
 Sahl, 150, 180.  
 Safardi, 96.  
 Silberman, 5, 110.  
 Scheerens, 5, 20, 23, 30, 60, 61, 62,  
 66, 79, 80, 85, 87, 88, 89, 90, 159,  
 189, 190, 194, 195, 208.  
 Smaldino, 13.  
 Sammons, 88, 89, 194.  
 Schubert, 15, 31, 187, 199, 200.  
 Saylor, 19, 21, 101.  
 Stanley, 19.  
 Shores, 19.  
 Santrock, 20, 34, 35, 37, 202, 203.  
 Schramm, 23, 24.  
 Seels, 30, 67, 114, 187.  
 Seller, 31.  
 Syaiful Bahri Djamarah, 35.  
 Stough, 36.  
 Slameto, 26, 198.  
 Slavin, 37, 205.  
 Sameroff, 38.  
 Spaulding, 38, 39.  
 Shim, 33.  
 Stodolsky, 39.  
 Sahertian, 41, 44, 45, 46, 49, 50, 51,  
 53, 54, 55, 61, 80, 105, 148, 162.  
 Sergiovanni, 41, 51.  
 Starrat, 41.  
 Swearingen, 45, 102.

Stewart, 57.  
 Shiraev, 57, 69, 70.  
 Suharsimi Arikunto, 13, 34, 59, 60  
 159, 202.  
 Squires, 60, 112, 163.  
 Schutz, 179.  
 Stronge, 48.  
 Staton, 72.  
 Setyobroto, 72, 84, 90, 114.  
 Sinungan, 73.  
 Siswanto, 74.  
 Scroeder, 80.  
 Sudjana, 81, 84, 188.  
 Sudarwan Danim, 88.  
 Sanusi Hamid, 119.  
 Segars, 60, 112, 163.  
 Shapiro, 90, 182, 183, 189.  
 Speiglman, 92.  
 Shircliffe, 93.  
 Sirotnik, 151.  
 Sumila, 96.  
 Subagio Atmodiwirio, 102.  
 Schmidt, 199.  
 Supardi, 120.  
 Spears, 46, 193.  
 Soder, 151

**T**

Taba, 21, 81.  
 Thapa, 98.  
 Thomas, 38.  
 Terry, 67.  
 Thorndike, 22, 69.  
 Timple, 120.  
 Turney, 13.  
 Tyler, 21, 22, 31, 158, 197.  
 Toha, 70.

Trianto, 26, 27, 28, 152, 153.

Trini Prastati, 24, 201.

## U

Uno, 119.

## V

Veithzal, 75.

Vann, 3

## W

Wortham, 7, 92.

Wang, 10, 93, 94, 95, 96, 186, 192.

Weinstein, 20.

Wina Sanjaya, 26, 28, 30, 153.

Winarno Surakhmad, 26.

Worsham, 35, 36.

W. Doyle, 35, 36, 37, 39.

Woolk, 37.

Wayne, 37.

White, 37.

Wena, 153.

Wiggins, 37.

Winardi, 73, 209.

Wiles, 43, 45, 175.

Whitehead, 58.

Wahjosumidjo, 61, 67, 69, 75, 117.

Willower, 62.

Wibowo, 67, 68, 69, 75, 117.

Wowell, 71, 117.

Wachs, 85, 160.

Wallberg, 71.

Weda, 72.

Windschitl, 124, 149.

Wortham, 77.

## X

Xue, 124, 134.

## Y

Yamin, 13.

Yusufhadi Miarso, 23.

Youngs, 37.

Yoo, 791, 287.

## Z

Zain, 202.

Zais, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24,

25, 31, 146, 147, 150, 151, 152

175, 182, 191, 195, 196, 197.



## TENTANG PENULIS

**Karoma**, lahir di Padang Dalam Liwa Lampung Barat, 22 September 1963, putra ketiga dari lima bersaudara pasangan Bapak Barlian bin Syarkawi (almarhum) dan Ibu Fatmah binti Hajidin (almarhumah). *Pendidikan*: 1976 MIN Watas Liwa Lampung Barat. 1980 MTsN Gunung Sugih Liwa Lampung Barat. 1983 PGAN Palembang. 1986 Sarjana Muda Pondok Hajjah Nuriyah Shabran Universitas Muhammadiyah Surakarta dan Sarjana Muda Jurusan PAI Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Muhammadiyah Surakarta. 1991 Sarjana Lengkap Jurusan PAI Fakultas Tarbiyah IAIN Raden Fatah Palembang. 2007 Magister Pendidikan Program Pascasarjana Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung. 2018 Doktor Ilmu Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang. *Pengalaman pekerjaan*: 1 tahun Kepala Tata Usaha, di Akademi Teknologi Palembang; 7 tahun Pembantu Dekan IV di Fakultas Pertanian Universitas Muhammadiyah Palembang; 1 tahun Sekretaris Prodi Ekstensi dan 1 tahun Ketua Prodi Ekstensi, di Fakultas Tarbiyah IAIN Raden Fatah Palembang, 4 tahun Pembantu Dekan III Fakultas Tarbiyah IAIN Raden Fatah Palembang. *Pengalaman penelitian*: 11x penelitian. 17 artikel yang telah diterbitkan; 10 makalah yang telah disampaikan dalam forum ilmiah; 3 proposal pendirian lembaga/institusi/prodi. *Pengalaman mengajar*: asistensi PAIS; mengajar baca tulis Al-Qur'an; guru honorer Diniyah, guru honorer PAIS SMP, SMA; muballigh; Dosen Honorer. 12x nara sumber diklat; 8 buku yang sudah terbit; 7 buku siap cetak. *Tanda jasa*: Satyalancana Karya Satya, dari Presiden RI; Asesor: Sertifikasi Guru PAI. *Kunjungan ke luar negeri*: Saudi Arabia (Makkah dan Madinah), Thailand (Bangkok), India (New Delhi, Varanasi, Bodhgaya), Palestina, Yordania, Amman, Yeriko, Abu Dhabi. *Keterangan Organisasi*: SLTA (PGAN): Pramuka. Perguruan Tinggi: Sekretaris Komisariat Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah, Sekretaris Senat Mahasiswa, Anggota Dewan Redaksi Shabran Majalah mahasiswa, Sekretaris Umum Ikatan Keluarga, Pelajar, dan Mahasiswa Sumatera Selatan Surakarta, Ketua Bidang Litbang

Dewan Pimpinan Daerah Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah Jawa Tengah, Wakil Ketua Pimpinan Wilayah Ikatan Pelajar Muhammadiyah Sumatera Selatan, Anggota Departemen Kader Pemuda Muhammadiyah Wilayah Sumatera Selatan. *Pengalaman organisasi setelah selesai pendidikan/selama menjadi pegawai negeri sipil*: 1 periode Ketua Dewan Akreditasi Madrasah kota Palembang; 4 periode anggota Pengurus Forum Kerukunan Umat Beragama Provinsi Sumatera Selatan; 2 periode anggota pengurus Ikatan Pengembang Teknologi Pendidikan Indonesia Cabang Sumsel; 5 periode anggota pengurus Ranting, Majelis Tabligh, Majelis Dikdasmen Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Sumsel. *Menikah* dengan Dra. Hj. Yuslimi, M. Pd., dikaruniai empat putri: Rosdiana, Fitri Mulhamah, 'Abqorina, dan Samia Novera. Bekerja sebagai PNS/Dosen sejak Maret 1993, Lektor Kepala, (IV/b), Pembina, pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang. *Kontak person*: 081540941530