

**KONTRIBUSI SUPERVISI KEPALA SEKOLAH MODEL PENGEMBANGAN
TERHADAP PROFESIONALISME GURU SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI
PROVINSI BANTEN**

**CONTRIBUTION OF THE PRINCIPAL SUPERVISION OF DEVELOPMENT MODEL
TOWARDS TEACHER PROFESSIONALISM
AT PUBLIC SENIOR SECONDARY SCHOOLS IN BANTEN PROVINCE**

Eneng Muslihah

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Sultan Maulana Hasnuddin Banten

Jl. Jenderal Sudirman No. 30 Ciceri Serang Banten

e-mail: emuslihah@yahoo.com

Naskah diterima tanggal: 26/07/2014; Dikembalikan untuk revisi tanggal: 05/08/2014; Disetujui tanggal: 07/08/2014

Abstract: *This research undertaken at Banten province, aimed at 1) describing the level of the principal supervision of development model and teachers professionalism at public senior secondary schools, and 2) analyzing the contribution of the principal supervision of development model to the teachers professionalism at public senior high schools. The research method used was a quantitative correlation, with a sample of 200 teachers. For the development supervision model and professionalism of teachers a questionnaire was used as the instrument. The research results showed 1) a high level and satisfactory for the principal supervision of development model and the teachers professionalism, and 2) a positive and significant contribution of the principal supervision of development model to the teachers professionalism. Henceforth, the implementation of the principal supervision of development model constitutes one of the factors to determine the level of teachers' the professionalism.*

Keywords: *principal supervision, observation, curriculum development, teacher professionalism, competence*

Abstrak: *Penelitian yang dilakukan di propinsi Banten bertujuan 1) mendeskripsikan tingkat supervisi kepala sekolah model pengembangan dan profesionalisme guru dan 2) menganalisis kontribusi supervisi kepala sekolah model pengembangan terhadap profesionalisme guru Sekolah Menengah Atas Negeri. Metode penelitian yang digunakan yaitu kuantitatif korelasional, sedangkan sebagai sampel penelitian adalah 200 orang guru, dengan instrumen penelitian menggunakan angket. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) tingkat supervisi kepala sekolah model pengembangan dan profesionalisme guru adalah tinggi dan memuaskan, dan 2) supervisi kepala sekolah model pengembangan berkontribusi terhadap profesionalisme guru. Dengan demikian, pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan menjadi faktor yang dapat menentukan tinggi rendahnya profesionalisme guru.*

Kata kunci: *supervisi model pengembangan, observasi, pengembangan kurikulum, profesionalisme guru, kompetensi*

Pendahuluan

Salah satu faktor yang mempengaruhi profesionalisme guru adalah pembinaan oleh kepala sekolah melalui supervisi. Hal ini sesuai dengan pandangan, bahwa salah satu faktor ekstrinsik yang berkontribusi secara signifikan terhadap motivasi kerja, prestasi, dan profesionalisme guru

ialah layanan supervisi kepala sekolah (Mark, Stoops dan King-Stoops, 1991). Peter (1994) menyatakan, bahwa rendahnya motivasi dan prestasi guru yang mempengaruhi profesi guru tidak terlepas dari rendahnya kontribusi kepala sekolah dalam membina guru di sekolah melalui kegiatan supervisi. Oleh karena itu, sebagian

besar waktu supervisor dipergunakan untuk persoalan administratif di sekolah (Sergiovani dan Starrat, 1993).

Supervisi yang dilaksanakan kepala sekolah masih belum maksimal, karena kepala sekolah mengalami kesulitan-kesulitan dalam pelaksanaannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Imron (1995) menyimpulkan, bahwa pelaksanaan supervisi oleh kepala SDN di Mojokerto menggunakan teknik: 1) kunjungan; 2) pertemuan pribadi; 3) musyawarah dewan guru; 4) kunjungan antarsekolah; 5) kunjungan antarkelas; 6) pertemuan dalam rapat kerja; dan 7) penerbitan buletin, yang keseluruhannya rata-rata sulit.

Hal yang sama ditemukan pada supervisi dengan pendekatan tingkah laku (*directive, collaboration, and non-directive*) yang dilaksanakan di Oman belum maksimal. Hal ini terlihat dari rentang skor yang dicapai rata-rata 7,21 untuk *directive*, rata-rata 5,73 untuk *collaborative*, dan rata-rata 6,07 untuk *nondirective* dari nilai skor 1 - 19 (Aljabri, 2008).

Supervisi dengan pendekatan tingkah laku yang bersifat *directive* memiliki tiga masalah (Gebhard, 1984), yaitu: 1) Bagaimana cara supervisor mendefinisikan pembelajaran yang baik bukan pembelajaran yang berbeda antara guru-guru (Freeman, 1982); 2) Dampak negatif berupa hubungan supervisor-supervisee, di mana guru memperlihatkan rasa frustrasi dan tidak memiliki kesepakatan tentang tujuan dan apa yang harus mereka lakukan (Arnold, 2006); 3) pembagian tanggung jawab tentang apa yang harus dikerjakan di dalam kelas (Gebhard, 1984).

Hasil penelitian lain menunjukkan sebagian besar guru-guru di sekolah-sekolah di New York merasakan, bahwa supervisor tidak mencurahkan waktu cukup untuk perbaikan pengajaran melalui inspeksi mutu pendidikan (Winc, 1996), dan supervisor tidak memberikan bantuan yang diharapkan oleh guru (Sergiovani dan Starrat, 1983).

Belum maksimalnya layanan supervisi yang diberikan kepala sekolah mengakibatkan banyak permasalahan yang ditemukan berkaitan dengan kualitas dan profesionalisme guru di Indonesia. Permasalahan tersebut di antaranya dalam

praktek pembelajaran sedikitnya terdapat tujuh kesalahan yang sering dilakukan guru, yaitu: 1) mengambil jalan pintas dalam pembelajaran; 2) menunggu peserta didik berperilaku negatif; 3) menggunakan *destructive discipline*; 4) mengabaikan perbedaan peserta didik; 5) merasa paling pandai dan paling tahu; 6) tidak adil (diskriminatif); dan 7) memaksa hak peserta didik (Mulyasa, 2005).

Supervisi memiliki kontribusi terhadap profesionalisme guru. Hal ini dibuktikan oleh hasil penelitian Hadis (2005) yang menunjukkan, bahwa terdapat kontribusi antara supervisi kepala sekolah dan profesionalisme guru, serta mutu proses dan hasil belajar peserta didik di SMAN Kota Bandung. Kontribusi supervisi kepala sekolah terhadap mutu pembelajaran ialah signifikan dan tingkat korelasinya adalah sedang, yaitu 0,460.

Pemilihan pendekatan dan model dalam pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah memiliki dampak terhadap profesionalisme guru. Oleh karena itu, diperlukan alternatif, di samping model-model supervisi yang telah ada. Alternatif model yang dapat dijadikan pilihan, yaitu supervisi model pengembangan. Supervisi model pengembangan adalah model supervisi di mana kepala sekolah sebagai supervisor melakukan aktivitas-aktivitas supervisi yang meliputi: 1) pemberian bantuan langsung kepada individu; 2) pemberian bantuan kepada kelompok; 3) pengembangan profesional guru; 4) pengembangan kurikulum, dan 5) penelitian tindakan (Glickman, Gordon dan Gordon, 2007).

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah dalam penelitian ini, yaitu: 1) Seberapa besar tingkat pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan dan tingkat profesionalisme guru; dan 2) Apakah terdapat kontribusi pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan terhadap profesionalisme guru. Terkait dengan permasalahan tersebut, tujuan penelitian ini, yaitu: 1) menganalisis tingkat pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan dan profesionalisme guru; dan 2) menganalisis kontribusi pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan terhadap profesionalisme guru.

Kajian Literatur

Supervisi Model Pengembangan

Salah satu bentuk pengawasan yang dilaksanakan pada unit kerja yang berbentuk Unit Pelaksana Teknis (UPT) sekolah adalah supervisi dan lebih dikenal dengan supervisi pendidikan (Atmodiwirio, 2000). Perkataan supervisi berasal dari bahasa Inggris "*supervision*" dan merupakan paduan dari dua kata, yaitu "*super*" yang maksudnya atas dan "*vision*" artinya melihat atau mensupervisi. Dengan demikian, supervisi pendidikan melihat dan mengadakan supervisi terhadap jalannya proses pendidikan di sekolah.

Supervisi pendidikan secara umum bertujuan memantau dan mengawasi kinerja staf sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing agar para staf tersebut bekerja secara profesional dan mutu kinerjanya meningkat (Goldhammer dan Krawjesky, 1993; Waite, 1995). Adapun tujuan supervisi secara khusus kepada staf sekolah adalah untuk meningkatkan mutu profesionalisme dan kinerja guru dalam melaksanakan empat kompetensi utama guru secara profesional, yaitu kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2003).

Model-model supervisi telah dikembangkan oleh para pakar untuk meningkatkan keberhasilan pelaksanaan supervisi di sekolah-sekolah. Model awal yang paling banyak dilakukan adalah supervisi klinikal yang diperkenalkan oleh Cogan (1983) dan dikembangkan oleh Goldhammer dan Krawjesky (1993). Pendekatan supervisi klinik pelaksanaannya menggunakan teknik observasi bertujuan memperbaiki pembelajaran guru secara berkesinambungan dan bertahap. Kelemahan supervisi klinikal, yaitu memerlukan supervisor mengobservasi guru di dalam kelas pada saat guru mengajar. Data utama diperoleh, yaitu peristiwa-peristiwa dalam kelas. Menurut Ramaiah (1999), kelanjutan proses supervisi klinik, data atau bukti prestasi guru diperoleh dalam observasi di dalam kelas.

Model supervisi lain yang dikembangkan adalah model supervisi bersama dikemukakan oleh Lovell dan Wiles (1983). Model ini menekankan kolaborasi atau saling membantu antara guru dan kepala sekolah dengan cara

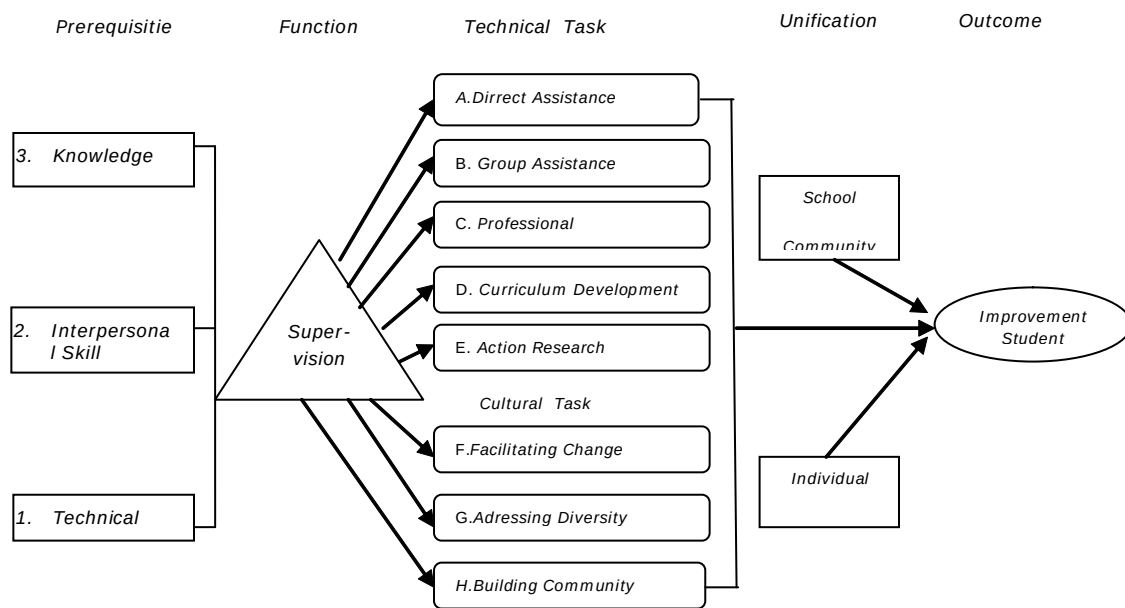
bertukar pendapat, pandangan, ide, dan mencapai persetujuan dalam proses supervisi dengan mengabaikan faktor kekuasaan. Kelemahan supervisi ini sulit untuk mencapai kesepakatan antara guru dan kepala sekolah tentang apa yang akan disupervisi serta program tindak lanjut supervisi.

Model supervisi terbaru yang dikembangkan dan dijadikan landasan penelitian ini yaitu supervisi model pengembangan (Glickman, dkk., 2007). Kelebihan model ini, yaitu memandang supervisi secara komprehensif mulai dari syarat-syarat seorang supervisor, fungsi supervisi sebagai pengembangan, teknik-teknik pelaksanaan supervisi, memperhatikan tujuan masyarakat, individu siswa, dan guru, serta tujuan akhir supervisi yaitu peningkatan keberhasilan belajar siswa. Model supervisi pengembangan dapat dilihat pada Gambar 1, yang menunjukkan keterampilan dasar yang harus dimiliki oleh supervisor pendidikan dan pengajaran, yaitu: 1) dasar ilmu; 2) dasar keterampilan hubungan antarmanusia; 3) keterampilan teknis (Glickman, dkk., 2007). Keterampilan dasar tersebut sebagai bekal supervisor dalam melaksanakan supervisi model pengembangan.

Pelaksanaan supervisi model pengembangan menghendaki kepala sekolah memberikan bantuan langsung, khususnya kepada guru-guru. Bantuan langsung yang dapat diberikan dalam berbagai bentuk antara lain: *peer coaching*, demonstrasi mengajar, *co-teaching*, bantuan dengan sumber daya dan material, bantuan penilaian terhadap peserta didik, pemecahan masalah dan *mentoring* (Glickman, dkk., 2007).

Peer coaching, yaitu memberi bantuan dan dukungan kepada guru secara terus-menerus dalam tahun-tahun pertama mengajar. Bantuan diberikan dalam bentuk pemberian nasehat, orientasi terhadap sekolah dan komunitas, bantuan oleh guru-guru dan supervisor, berlatih manajemen kelas dan pembelajaran efektif. *Co-teaching*, yaitu supervisor atau bersama-sama ahli merencanakan untuk mengajarkan serta mengevaluasi suatu pembelajaran guru. *Mentoring*, yaitu bantuan oleh guru yang berpengalaman kepada guru yang kurang berpengalaman.

Supervisi model pengembangan dilaksanakan dengan memberikan bantuan kepada kelompok



Gambar 1 Supervisi Model Pengembangan
(Glickman, Gordon dan Gordon, 2007)

berupa: *directive control behavior*, *directive informational behavior*, *collaborative behavior*, *nondirective behavior* (Glickman, Gordon dan Gordon, 2007). *Directive control behavior*, yaitu memberi solusi permasalahan yang dihadapi kepada kelompok yang memiliki fungsi rendah, karena kurang ahli dalam memecahkan masalah. *Directive informational behavior*, yaitu pemberian bantuan kepada kelompok yang berfungsi pada tahap wajar, pengembangan rendah, keahlian kecil, dan dengan sedikit persetujuan yang mengikat. *Collaborative behavior*, yaitu pemberian bantuan terhadap kelompok yang berfungsi pada taraf sederhana, supervisor dan kelompok yang mempunyai tahap keahlian yang sama mengenai suatu masalah, dan keduanya bersama-sama menyelesaikan masalah. Dari *nondirective behavior*, yaitu supervisi dengan kelompok menentukan sendiri solusi-solusi atas masalah-masalah yang sedang dihadapi, karena kelompok berfungsi pada tahap pengembangan yang tinggi serta berpendirian dalam memecahkan suatu masalah.

Supervisi model pengembangan menghendaki dilakukan pengembangan terhadap kurikulum. Pengembangan kurikulum menghendaki guru-guru diberi pembinaan, arahan, dan bantuan dari kepala sekolah dalam proses merencanakan, mengembangkan, dan melaksanakan kurikulum di

sekolah. Peranan kepala sekolah sebagai supervisor terhadap kurikulum, yaitu untuk mengawal, membantu, dan menilai pengembangan kurikulum di sekolah (Rothberg, 1992). Oleh karena itu, kerja sama antara guru dan kepala sekolah penting untuk melaksanakan kurikulum agar tujuan sekolah dapat dicapai.

Supervisi model pengembangan menghendaki juga dilakukan pengembangan terhadap profesionalitas guru. Craft (2000) mendefinisikan pengembangan profesional guru sebagai semua bentuk pembelajaran profesional yang diikuti oleh guru setelah mereka mengikuti latihan di tempat kerja. Pengembangan profesional guru telah diakui menjadi komponen dasar dalam memfasilitasi perubahan yang melibatkan tenaga pendidik dan usaha-usaha meningkatkan prestasi sekolah (Guskey, 1994). Pelaksanaan supervisi model pengembangan juga mengarahkan guru untuk melaksanakan penelitian tindakan secara individual dan mandiri. Namun, akan lebih baik jika dilaksanakan secara kolaboratif dengan guru lain, kepala sekolah, dan pengawas atau kalangan akademisi dari perguruan tinggi untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran guru.

Profesionalisme Guru

Kata profesional berasal dari kata profesi yang asal katanya dari bahasa Inggris "*profession*" atau

bahasa Belanda "*professie*", kedua kata tersebut berasal dari bahasa latin "*professio*" yang berarti pengakuan atau pernyataan Nata (2001). Perofesional seseorang dalam menjalankan tugasnya dengan baik disebut profesionalisme. Profesionalisme ditentukan oleh tiga faktor penting, yaitu: 1) memiliki keahlian khusus yang dipersiapkan oleh program pendidikan keahlian atau spesialisasi; 2) kemampuan untuk memperbaiki kemampuan berupa keterampilan dan keahlian khusus yang dimiliki; dan 3) penghasilan yang memadai sebagai imbalan terhadap keahlian yang dimiliki itu (Sagala, 2007). Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan, kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi (Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005).

Guru merupakan pekerjaan profesional yang membutuhkan kemampuan khusus hasil proses pendidikan yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan keguruan (Sanjaya, 2008). Karena guru merupakan jabatan dan pekerjaan profesional Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen serta Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 mensyaratkan guru profesional memiliki kompetensi. Kompetensi merupakan keterampilan berupa motivasi, ciri pembawaan, konsep-diri, sifat atau nilai, pengetahuan, atau keterampilan kognitif atau keterampilan perilaku (Wibowo dan Tjiptono, 2002). Kompetensi sebagai suatu tugas yang memadai atau pemilikan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang dituntut oleh profesi seseorang (Djamarah, 1994). Seorang yang memiliki kompetensi berarti memiliki kemampuan atau keterampilan yang dituntut oleh profesi dengan tuntutan pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakannya.

Kompetensi dapat dilihat dari model Anderson (1997) dan model gunung es dari Spencer dan Spencer (1993), dan terkait dengan kebijakan profesionalisme guru pada Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005, Peraturan Pemerintah Republik

Indonesia Nomor 19 Tahun 2005, serta Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007.

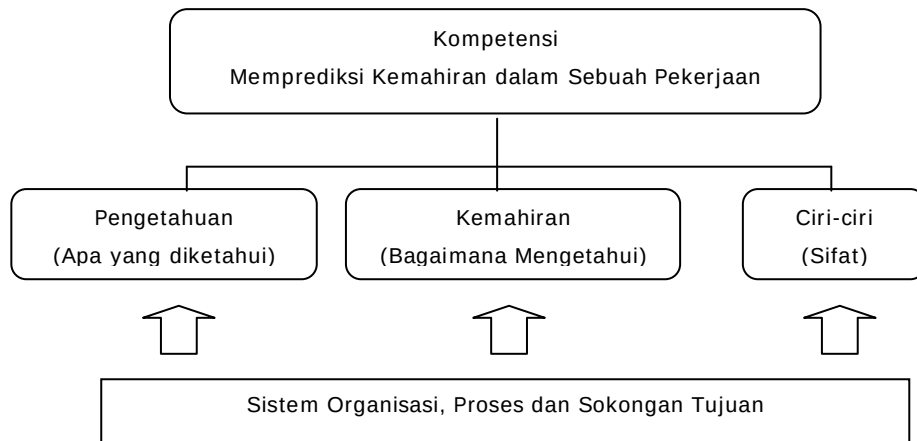
Menurut Anderson (1997) kompetensi adalah sebuah pernyataan tingkah laku yang bersifat tetap dan menunjukkan hasil yang dicapai dalam bekerja. Pendapat Anderson dilengkapi dengan Gambar 2, yang memperlihatkan kompetensi terdiri atas tiga komponen, yaitu: pengetahuan, keterampilan dan sifat/perilaku. Ketiga komponen saling mempengaruhi perilaku guru dalam melaksanakan tugas dan meningkatkan hasil kerja individu dan organisasi.

Menurut Spencer dan Spencer (1993) kompetensi adalah ciri-ciri mendasar dari individu yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan dengan berbagai situasi secara cermat, sehingga menghasilkan kerja unggul. Lebih lanjut, Spencer dan Spencer (1993) membuat analog seperti fenomena gunung es, yang menggambarkan bahwa keterampilan dan pengetahuan lebih mudah dikenali dan dilihat serta relatif mudah dibentuk dan dikembangkan melalui proses pendidikan dan latihan yang relatif singkat. Sedangkan citra diri, sifat, dan corak tidak mudah untuk diidentifikasi, tersembunyi serta relatif membutuhkan waktu lama untuk dikembangkan.

Model kompetensi Spencer dan Spencer (1993) dapat dilihat pada Gambar 3 yang memperlihatkan inti kompetensi motif dan sifat berada pada dasar "*personality iceberg*", sehingga sulit dinilai dan dikembangkan serta memakan biaya yang besar untuk memilih karakteristik tersebut. Adapun konsep diri berada di antara keduanya. Sikap dan nilai seperti percaya diri dapat diubah melalui pelatihan dan psikoterapi atau pengalaman pengembangan yang positif, walaupun memerlukan jangka waktu yang lebih lama dan sulit (Spencer dan Spencer, 1993).

Model profesionalisme guru yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007. Menurut peraturan ini bahwa seorang guru harus memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

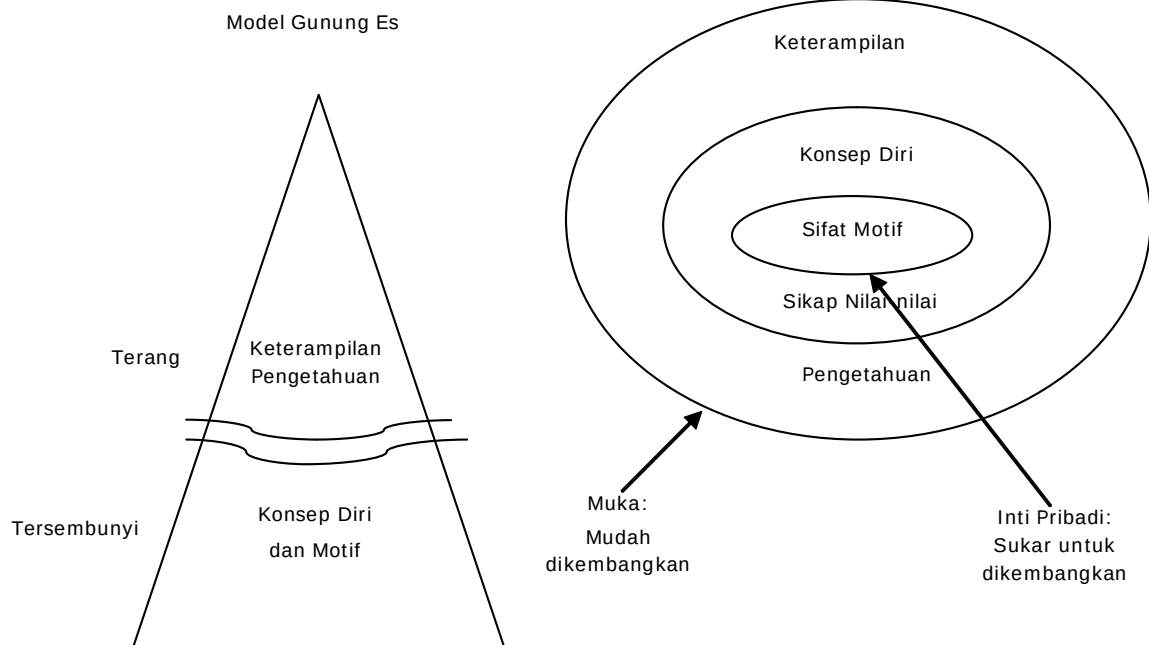
Kompetensi pedagogik adalah keterampilan mengolah pembelajaran siswa yang meliputi pemahaman terhadap siswa, perencanaan, dan pelaksanaan pembelajaran, penilaian hasil belajar, dan pengembangan siswa untuk mengamalkan



Gambar 2 Komponen Kompetensi (Anderson, 1997)

berbagai keterampilan yang dimilikinya. Kompetensi kepribadian, yaitu kepribadian yang mantap, *skill* dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia; Kompetensi profesional adalah keterampilan penyesuaian bahan mata pelajaran pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing siswa memenuhi

standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan; Kompetensi sosial yaitu keterampilan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan siswa, tenaga kependidikan, orangtua/wali siswa, dan masyarakat sekitar (PP No.19/2005).



Gambar 3 Model Kompetensi Gunung Es (Spencer dan Spencer 1993)

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode kuantitatif paling sesuai digunakan untuk melihat hubungan antarvariabel (Kerlinger, 1993). Didasarkan atas sifat-sifat masalahnya, maka penelitian ini merupakan *correlational research*. Penelitian korelasi bertujuan untuk mendeteksi sejauhmana variasi-variasi pada suatu faktor berkaitan dengan variasi-variasi pada satu atau lebih faktor lain berdasar koefisien korelasi (Suryabrata, 1992).

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Menengah Atas Negeri di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten dimulai bulan Oktober sampai bulan Desember 2011.

Populasi dalam penelitian ini, yaitu seluruh guru yang bertugas di Sekolah Menengah Atas Negeri Provinsi Banten berjumlah 1572 orang. Sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 200 orang. Sampel sebesar 200 orang merupakan 13% dari populasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Arikunto (2005) bahwa, jika subjek besar sampel dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih. Sampel ditetapkan secara *simple random sampling*. *Simple random sampling*, yaitu cara pengambilan sampel di mana sebuah sampel yang besar jumlahnya n ditarik dari sebuah populasi unit yang besarnya N , sedemikian rupa sehingga tiap unit dalam sampel memiliki peluang yang sama untuk dipilih (Nazir, 1988).

Instrumen pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan mengukur praktek-praktek yang dilakukan kepala sekolah dalam memberikan bimbingan dan arahan kepada guru yang ditunjukkan oleh dimensi-dimensi: 1) observasi; 2) bantuan langsung kepada guru; 3) bantuan langsung kepada kelompok; 4) pengembangan profesional guru; 5) pengembangan kurikulum; 6) penelitian tindakan kelas. Instrumen angket profesionalisme guru mengukur syarat-syarat kompetensi yang harus dimiliki guru profesional meliputi dimensi-dimensi: 1) Pedagogik; 2) Kepribadian; 3) Sosial; dan 4) Profesional.

Data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen penelitian berbentuk angket untuk variabel pelaksanaan supervisi model pengem-

banagan maupun profesionalisme guru. Data yang telah terkumpul kemudian diolah menggunakan alat bantu SPSS 16.00 Version.

Analisis data dilakukan secara deksriptif dan melalui pengujian hipotesis. Pendeskripsian data menggunakan statistik deskriptif. Statistik deskriptif yang digunakan, yaitu nilai rata-rata. Statistik inferensial digunakan untuk melakukan analisis terhadap hipotesis yang diajukan. Statistik inferensial yang digunakan persamaan regresi sederhana, uji linieritas dan signifikansi regresi, koefisien korelasi sederhana, yang diikuti dengan uji signifikansi korelasi dan diakhiri dengan koefisien determinasi.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat kontribusi pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan terhadap profesionalisme guru. Desain penelitian berupa konstelasi kontribusi variabel X terhadap variabel Y dapat dilihat pada Gambar 4. Gambar 4 menunjukkan supervisi model pengembangan meliputi: observasi, pemberian bantuan langsung kepada individu guru, pemberian bantuan langsung kepada kelompok, pengembangan profesionalisme guru, pengembangan kurikulum, dan penelitian tindakan. Pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan mempengaruhi profesionalisme guru. Profesionalisme guru meliputi: pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Besarnya pengaruh pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan sebagai variabel *independent* (X) terhadap profesionalisme guru sebagai variabel *dependent* (Y) terlihat dari koefisien determinasi, yaitu pengaruh variabel X terhadap variabel Y sebesar r^2 .

Sebelum dilakukan analisis inferensial terlebih dahulu dilakukan analisis deskriptif, yaitu tingkat ketercapaian pelaksanaan supervisi model pengembangan dan profesionalisme guru. Untuk mengukur ketercapaian digunakan skor rata-rata. Berdasarkan tabel interpretasi Nunally (1978), yaitu skor rata-rata rendah antara 1,00 hingga 2,00; skor rata-rata sedang antara 2,01 hingga 3,00; skor rata-rata cukup antara 3,01 hingga 4,00; dan skor rata-rata tinggi antara 4,01 hingga 5,00.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Deskripsi Data

Tingkat pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan dimensi observasi tinggi dan memuaskan; rata-rata = 4,00. Dimensi pemberian bantuan langsung kepada guru adalah tinggi dan memuaskan; rata-rata = 4,09. Dimensi pemberian bantuan langsung kepada kelompok juga tinggi dan memuaskan; rata-rata = 4,10. Dimensi pengembangan profesionalisme guru juga tinggi dan memuaskan; rata-rata = 4,02. Dimensi pengembangan kurikulum juga tinggi dan memuaskan; rata-rata 3,03. Dimensi penelitian tindakan menunjukkan cukup; rata-rata = 3,84. Secara keseluruhan tingkat pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan tinggi dan memuaskan; rata-rata = 4,21.

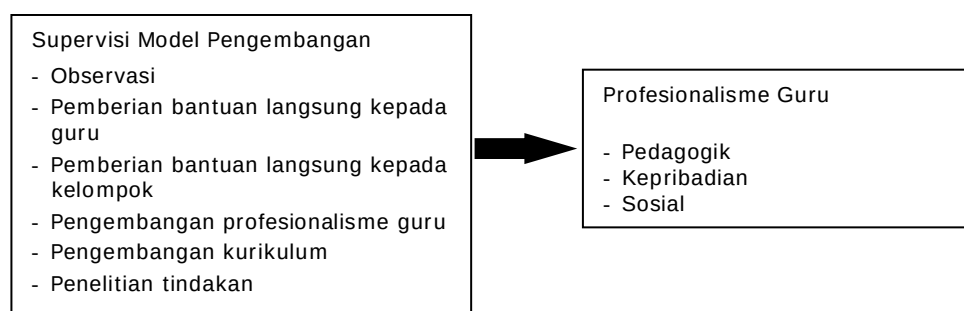
Pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan secara keseluruhan yang tinggi berdasarkan hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Supardi (2011) di mana supervisi kepala sekolah di Kota Tangerang Banten menggunakan model pengembangan menunjukkan skor rata-rata 3,90 subtema pengembangan kurikulum termasuk kategori tinggi. Skor rata-rata observasi 4,00 termasuk kategori tinggi, skor rata-rata subtema pengembangan profesional guru 4,00 termasuk kategori tinggi, dan skor rata-rata keseluruhan supervisi model pengembangan 3,93 termasuk kategori tinggi.

Hasil penelitian pelaksanaan supervisi model pengembangan tinggi berdasarkan hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Afifudin (2007) mengenai supervisi pembelajaran model klinikal yang dilakukan Kepala Madrasah Aliyah di Jawa Barat yang menunjukkan 44,7% dalam kategori cukup baik, kurang baik, dan tidak

baik. Hasil penelitian Supardi (2010) juga menunjukkan tingkat supervisi kepala sekolah menggunakan model kolaborasi 35% di bawah kelompok rata-rata. Begitu juga dengan hasil penelitian oleh Supartini (2009) mendapati bahwa tingkat supervisi kepala Sekolah di SD Negeri di Kecamatan Ciasem Kabupaten Subang menggunakan model kolaboratif masih didapati 33% di bawah rata-rata.

Tingkat pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan yang tinggi berdasarkan hasil penelitian ini memang menjadi keharusan. Karena supervisi merupakan salah satu kompetensi yang dipersyaratkan bagi kepala sekolah, yaitu: merencanakan program supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesi guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesi guru (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 17 tahun 2007). Supervisi kepala sekolah model pengembangan yang tinggi dan memuaskan karena pada dasarnya seperti diungkapkan, layanan supervisi yang diberikan kepala sekolah kepada guru di sekolah, memiliki peran strategis dalam mengangkat citra mutu pendidikan di Indonesia (Hadis, 2005).

Tabel 2 menunjukkan bahwa tingkat profesionalisme guru dimensi pedagogik tinggi dan memuaskan; rata-rata = 4,02. Dimensi kepribadian juga tinggi dan memuaskan; rata-rata = 4,39. Dimensi sosial juga tinggi dan memuaskan; rata-rata = 4,09. Dimensi profesional juga tinggi dan memuaskan; rata-rata = 3,90. Secara keseluruhan tingkat profesionalisme guru tinggi dan memuaskan; rata-rata = 4,10.



Gambar 4 Desain Penelitian Kontribusi Pelaksanaan Supervisi Model Pengembangan terhadap Profesionalisme Guru

Tabel 1 Statistik Deskriptif Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah Model Pengembangan

	Dimensi	Mean	Interpretasi
1	Observasi	4,00	Tinggi
2	Pemberian bantaun langsung kepada guru	4,09	Tinggi
3	Pemberian bantuan langsung kepada kelompok	4,10	Tinggi
4	Pengemabangan profesionalisme guru	4,02	Tinggi
5	Pengembangan kurikulum	4,08	Tinggi
6	Penelitian tindakan kelas	3,84	Cukup
Supervisi Kepala Sekolah Model Pengembangan Keseluruhan		4.21	Tinggi

Tabel 2 Statistik Deskriptif Profesionalisme Guru

	Dimensi	Mean	Interpretasi
1	Pedagogik	4,02	Tinggi
2	Kepribadian	4,29	Tinggi
3	Sosial	4,09	Tinggi
4	Profesional	4,40	Tinggi
Profesionalisme Guru Keseluruhan		4,10	Tinggi

Tingkat profesionalisme guru yang tinggi sejalan dengan hasil penelitian Rahmat (2006) yang menyatakan rata-rata tingkat kompetensi guru adalah 73,52% tergolong dalam kategori tinggi dan kompeten. Profesionalisme guru yang tinggi memang sesuai dengan apa yang diharapkan Djamarah (1994) bahwa seorang guru harus memiliki profesionalisme dengan menguasai bahan ajar. Guru yang profesional adalah guru yang memiliki keterampilan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan yang bersifat kognitif, afektif, dan psikomotorik (Sahertian dan Sahertian, 1990).

Seorang guru harus menunjukkan profesionalismenya, karena dalam tingkatan operasional, guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tingkat intitusional, intruksional, dan eksperensial (Surya, 2000). Guru merupakan sumber daya manusia yang mampu mendayagunakan faktor-faktor lainnya, sehingga tercipta pembelajaran yang bermutu.

Profesionalisme guru yang tinggi juga terdapat dalam penelitian Lubis (2007) menggunakan instrumen angket yang mendapati bahwa rata-rata profesionalisme guru Kecamatan

Pesanggrahan Jakarta Selatan mencapai 77,07%. Hasil penelitian lain juga menggunakan instrumen angket menunjukkan, bahwa tingkat kinerja guru madrasah Jakarta Selatan mencapai 71,56% termasuk dalam kategori tinggi (Muslim, 2003).

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil uji kompetensi guru nasional menggunakan instrumen tes yang mendapati rata-rata skor 4,1 untuk provinsi Banten dan 5,01 untuk rata-rata Nasional pada rentang skor antara 1–10 (Uji Kompetensi Guru, 2012). Perbedaan antara hasil penelitian ini dengan hasil uji kompetensi guru nasional adalah bahwa dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah angket, sedangkan pada uji kompetensi guru menggunakan instrumen tes. Dalam penelitian ini angket diisi sendiri oleh guru untuk menilai kompetensi pribadinya. Adapun pada uji kompetensi guru, guru diuji dengan instrumen tes oleh pihak luar.

Perbedaan profesionalisme guru berdasarkan hasil penelitian ini dengan hasil uji kompetensi guru terletak pada teknik pengumpulan data yang berbeda, sehingga menghasilkan keluaran yang berbeda. Namum demikian, tuntutan akan profesionalisme guru sudah menjadi keharusan. Karena guru profesional memiliki ciri-ciri men-

desain program pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan menilai hasil belajar peserta didik (Nurdin dan Usman, 2002). Profesionalisme guru dalam pembelajaran menjadi bagian terpenting dalam mendukung terciptanya proses pendidikan secara efektif terutama dalam membangun sikap disiplin dan mutu hasil belajar peserta didik (Husdarta, 2007).

Hasil Pengujian Hipotesis

Penelitian ini mengajukan hipotesis terdapat kontribusi positif dan signifikan supervisi model pengembangan terhadap profesionalisme guru. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan program aplikasi SPSS 16.00 *version* dan diperoleh nilai $r_y = 0,345$. Menurut Sekaran (1992) koefisien korelasi sebesar $r_y = 0,345$ terletak antara nilai 0,34-0,66 dengan kategori hubungan sedang. Selanjutnya untuk menguji signifikansi digunakan juga program aplikasi SPSS.16 dan didapatkan nilai $p = 0,000$ seperti pada Tabel 3.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut tampak nilai p lebih kecil dari pada tingkat α yang digunakan (0.05) atau $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak. Artinya terdapat kontribusi yang berarti antara supervisi kepala sekolah model pengembangan dan profesionalisme guru.

Nilai korelasi ini merupakan nilai persentase kontribusi variabel pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan terhadap variabel profesionalisme guru, jika dideterminasi dengan mengkuadratkan nilai korelasi tersebut dan mengalikannya dengan 100%. Besarnya kontribusi tersebut yaitu $0,325^2 \times 100 = 10,56\%$.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat kontribusi supervisi model pengembangan secara

signifikan terhadap profesionalisme guru pada taraf signifikansi 5% telah teruji. Variabel profesionalisme guru menjelaskan 10,56% oleh variabel pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan.

Selanjutnya, untuk mengetahui bentuk kontribusi atau mengetahui bagaimana variasi dari variabel independen mempengaruhi variabel dependen digunakan analisis model persamaan regresi linier X terhadap Y seperti pada Tabel 4. Tabel 4 menunjukkan nilai $a = 227,53$ dan nilai $b = 0,269$, sehingga persamaan regresi kontribusi pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan terhadap profesionalisme guru adalah $\hat{Y} = 225,43 + 0,269X$. Setiap perubahan satu unit pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan akan meningkatkan profesionalisme guru sebesar 225,53 ditambah hasil kali nilai satu unit profesionalisme guru dengan 0,269.

Selanjutnya, untuk menguji signifikansi digunakan SPSS 16.00 seperti pada Tabel 5. Berdasarkan perhitungan dengan program SPSS 16.00 di atas, nilai $F_{hitung} 23,41$ dan nilai p lebih kecil daripada tingkat α yang digunakan, yaitu 0,05 atau $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak. Artinya terdapat kontribusi yang berarti pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan terhadap profesionalisme guru.

Hasil penelitian ini menunjukkan kontribusi supervisi kepala sekolah model pengembangan terhadap profesionalisme guru sebesar 10%, berbeda dengan hasil penelitian Afifudin (2009) yang menunjukkan kontribusi supervisi akademik kepala sekolah berpengaruh secara langsung hanya sebesar 4,15% terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Supardi (2011) yang menunjukkan pelaksanaan

Tabel 3 Korelasi antara X dan Y

		Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah Model Pengembangan	Profesionalisme Guru
Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah Model Pengembangan	Pearson Correlation	1	,345(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	198	198
Profesionalisme guru	Pearson Correlation	,345(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	198	198

supervisi kepala sekolah model pengembangan memberikan sumbangan dan kontribusi terhadap kompetensi pedagogik guru sebesar 42%.

Supervisi kepala sekolah mempengaruhi profesionalisme guru seperti diungkapkan bahwa, rendahnya motivasi, dan prestasi guru yang mempengaruhi profesi guru tidak terlepas dari rendahnya kontribusi kepala sekolah dalam membina guru di sekolah melalui kegiatan supervisi (Peter, 1994). Karena, banyak waktu supervisor dipergunakan untuk persoalan administratif di sekolah (Sergiovani dan Starrat, 1993).

Pendapat lain mengatakan bahwa, rendahnya profesi, prestasi, mutu proses, dan hasil pembelajaran peserta didik, juga disebabkan oleh peran supervisi sekolah di Indonesia menjadi lemah, kurang efisien, dan efektif sesuai tujuannya (Sagala, 2007). Supervisi harus dilaksanakan oleh orang yang memiliki kemampuan profesional dan memiliki visi sebagai agen pembelajaran dalam melakukan pembaharuan pendidikan dan pembelajaran. Sayangnya tidak semua kepala sekolah memiliki kemampuan supervisi yang dipersyaratkan, sehingga supervisi yang dilakukan kepala sekolah belum profesional, tidak kontinyu serta intensif karena alasan kesibukan rapat dinas atau kesibukan lainnya.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Mengacu pada hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut. Pertama, tingkat pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan dan profesionalisme guru menunjukkan, bahwa pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan dimensi observasi, tinggi dan memuaskan, di mana dimensi pemberian bantuan langsung pada guru, tinggi dan memuaskan. Adapun dimensi pemberian bantuan kepada kelompok, tinggi, dan memuaskan. Selanjutnya, dimensi pengembangan profesionalisme guru, tinggi, dan memuaskan dan dimensi pengembangan kurikulum, tinggi dan memuaskan, serta dimensi penelitian tindakan kelas tinggi dan memuaskan. Secara keseluruhan pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan menunjukkan tingkat yang tinggi dan memuaskan. Tingkat profesionalisme guru pada dimensi pedagogik tinggi dan memuaskan, dimensi kepribadian tinggi dan memuaskan, serta dimensi sosial tinggi dan memuaskan, dan dimensi profesional tinggi dan memuaskan. Dengan demikian, secara keseluruhan tingkat profesionalisme guru menunjukkan tingkat yang tinggi dan memuaskan.

Tabel 4 Model Persmaan Regresi antara Variabel X dan Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	225.432	12.513		18.016	.000
X	.269	.056	.325	4.839	.000

a. Dependent Variable: Y

Tabel 5 Signifikanis Regresi X terhadap Y ANOVA (b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3186.844	1	3186.844	23.421	.000(a)
	Residual	26941.951	198	136.070		
	Total	30128.795	199			

a. Predictors: (Constant), Y

b. Dependent Variable: X

Kontribusi pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan terhadap profesionalisme guru menunjukkan adanya kontribusi positif dan signifikan terhadap profesionalisme guru. Dengan demikian, supervisi model pengembangan memberikan sumbangan terhadap peningkatan profesionalisme guru. Peningkatan terhadap pelaksanaan supervisi model pengembangan akan diikuti dengan peningkatan profesionalisme guru. Dengan demikian, pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan menjadi faktor yang dapat menentukan tinggi rendahnya profesionalisme guru.

Berdasarkan temuan penelitian yang telah dilakukan, dapat dirumuskan dalil semakin efektif pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan semakin tinggi tingkat profesionalisme guru. Dalil ini dilandasi konsep dasar manajemen sumber daya manusia, bahwa salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia guru dalam meningkatkan profesionalisme dapat dilakukan melalui layanan supervisi oleh kepala sekolah. Hal ini sesuai dengan tujuan supervisi yaitu meningkatkan mutu profesionalisme guru.

Saran

Berdasarkan pada simpulan, maka dirumuskan beberapa saran sebagai berikut. Pertama, bagi Direktorat Tenaga Pendidik Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan agar secara terus-menerus melakukan supervisi klinis dalam rangka peningkatan profesionalisme guru yang terkait dengan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Selain itu, mengadopsi supervisi model pengembangan untuk diterapkan dan dilaksanakan para kepala sekolah. Kedua, bagi Kepala Sekolah agar melaksanakan tugasnya sebagai supervisor dengan membuat program supervisi model pengembangan serta melaksanakannya sesuai dengan program yang telah direncanakan secara rutin dan teratur serta melaksanakannya secara profesional (memberi masukan balik (*feedback*) atas hasil supervisinya dan memberikan keteladanan dalam melaksanakan tugasnya; 3) bagi MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) agar lebih meningkatkan lagi program dan kegiatan-kegiatannya dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, tidak hanya melakukan pertemuan rutin, tetapi membuat, model pengembangan profesionalisme guru melalui diskusi, seminar atau *workshop* secara berkala.

Pustaka Acuan

- Anonim. 2012. *Uji Kompetensi Guru*. <http://www.ujikompetensiguru.com/2012/03/pengumuman-uji-kompetensi-awal-guru.html>, diakses 18 Januari 2013
- Afifudin. 2007. *Kinerja Guru Madrasah Aliyah. Studi tentang Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Supervisi Akademik, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri di Jawa Barat*. Disertasi Bandung: Universitas Islam Negeri Bandung. Tidak Dipublikasikan.
- Aljabri, S M N. 2008. *Supervisory Behavior and Its Relationship With Teachers Teaching Performance, Work Motivation and Job Satisfaction: A Proposed Model For Oman*. Disertasi. Universiti Sains Malaysia. Tidak diterbitkan.
- Anderson, R. W. 1997. The future of human resources: forging ahead or falling behind. *Human Resource Management*, 36(1), 17-22.
- Arikunto, S. 2005. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arnold, E. 2006. Assessing The Quality of Mentoring: Singking or Learning to Swim?. *ELT Journal*, Volume 60/2 OUP.

- Atmodiwirio, S. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Craft, A. 2000. *Continuing Professional Development: A Practical Guide for Teachers and Schools* (2th edition). London: Routledge Palmer.
- Cogan, M.L. 1983. *Clinical supervision*. Bosion: Houghton Mifflin.
- Djamarah, S B. 1994. *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Freeman, D. 1982. Observing Teachers: Three Aproaches to In-service Trainig and Development. *Tesol Quaerterly*. Vol 16, No.1.
- Gebhard, J. 1984. Models of supervision: Choices. *TESOL Quarterly*, Vol. 18, No.3.
- Glickman, C.D.; Gordon, S.P. dan Ross-Gordon, J.M. 2007. *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*, Boston: Allyn Bacon.
- Goldhamer, R. A dan R.H. Krawjesky, R.J. 1993. *Clinical Supervison: Special Methods for the supervision of teachers* (3th edn). Forworth: Harcourt Brace Jovanovich.
- Guskey, T. R. 1994. *Professional Development in Education: In search of The Optimal Mix*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New Or-leans, April. (ERIC ED 369 181)
- Hadis, A. 2005. Kontribusi Supervisi Kepala Sekolah, Profesionalisme, dan Kinerja Guru terhadap Mutu Proses dan Hasil Belajar Siswa di SMAN Kota Bandung. *Jurnal Mimbar Pendidikan*. No. 2/XXIV/ 2005. H. 40-46
- Husdarta, J.S. 2007. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Pendidikan Jasmani di Sekolah Dasar. *Jurnal Mimbar Pendidikan* No. 3/XXVI/2007. h. 12-25.
- Imron, A. 1995. *Pembinaan Guru di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Kerlinger. F. N. 1993. *Foundation of Behavior Research*. Ed. Ke-2 New York: Holt Saunder.
- Lubis, P. 2007. *Pengaruh Profesionalisme Guru dan Iklim Kerja terhadap Efektivitas Kerja Guru SMA 90 Jakarta Selatan*. Tesis. Jakarta: Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan Universitas Budiluhur. Tidak Diterbitkan.
- Lovell, J.T. dan Wiles, K. 1983. *Supervison for Better School*. Englewood Clifts, New Jersey: Prentice – Hall Inc.
- Marks, J R; Stoops, E dan King-Stoops, J. 1991. *Handbook Educational Supervision A Guide for The Practition*, Boston: Allyn & Bacon Inc.
- Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muslim. 2003. *Hubungan antara Iklim Kerja Sekolah dan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Jakarta Selatan*. Tesis. Program Pascasarjana Jurusan Administrasi Pendidikan, UHAMKA Jakarta. Tidak Diterbitkan.
- Nata, A. 2001. *Manajemen Pendidikan Islam. Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Prenada Mulia.
- Nazir, M. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indoensia.

- Nunally, J. C. 1978. *The Study of Change In Evaluation Research: Principles Concerning Measurement, Experimental Design and Analysis*. Dlm Elmer, L. S dan Gutentag, M. (pnyt). Handbook of evaluation Research. Bevelry Hills, California: Sage.
- Nurdin, S dan Usman, B. 2002. *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*. Jakarta: Ciputat Pers.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang *Standar Nasional Pendidikan*, Biro Hukum dan Organisasi Departemen Pendidikan Nasional.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2007 Tentang *Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*. Biro Hukum dan Organisasi Departemen Pendidikan Nasional.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2007 Tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. Biro Hukum dan Organisasi Departemen Pendidikan Nasional.
- Peter, D.E. 1994. *Supervision in Social Work. a Method of Student Trainig & Staff Develovment*. London: George Allen & Unwin.
- Rahmat, M. 2006. *Hubungan Antara Persepsi Guru terhadap Pelatihan Kurikulum Berbasis Kompetensi dan Supervisi Kepala Sekolah dengan Kompetensi Guru Madrasah Aliyah Negeri Se- Jakarta Timur*. TESIS. Jakarta: Program Pascasarjana UHAMKA. Tidak Diterbitkan.
- Ramaiah. 1999. *Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Rothberg, R.A. 1992. *A Work Text for Educational Supervisory Practical*, USA: Burgess Publishing Company.
- Sagala, S. 2007. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Sanjaya, W. 2008. *Strategi Pembelajaran (Berorientasi Standar Proses Pendidikan)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sahertian, P A. dan Sahertian, I A. 1990. *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Education*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sekaran, U. 1992. *Research Method fo Bussiness: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Son Inc.
- Sergiovani, T.J. dan Starrat, R.J. 1993. *Supervision Human Perspective*. New York. McGraw Hill Book Company.
- Spencer, L. M., Jr. dan Spencer, S. M. 1993. *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Supardi. 2010. *Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah, Iklim Kerja dan Pemahaman Kurikulum terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri DKI Jakarta*. Disertasi. Bandung: Universitas Islam Nusantara Bandung. Tidak Diterbitkan.
- Supardi. 2011. *Pembentukan Profil Amalan Terbaik bagi Penyeliaan Pengetua, Kecerdasan Emosional, dan Kompetensi Guru untuk Sekolah Menengah Atas Negeri Kota Tangerang Daerah Banten Indonesia*. Tesis Fakultas Pendidikan University Malaya Kuala Lumpur. Tidak Diterbitkan
- Supartini, T. 2009. *Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pengaruhnya terhadap Hasil Belajar Siswa SD Negeri di Kecamatan Ciasem Kabupaten Subang*. Program Pascasarjana UNINUS: Bandung: Tesis Tidak Diterbitkan.

Suryabarata, S. 1992. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pres.

Surya, M. 2000. *Sertifikasi, Kompetensi dan Kinerja*" Makalah Seminar Nasional PSIPS-SPs UPI, Bandung.

Waite, D. 1995. *Rethinking Intructional Supervision: Not on is Language and Culture*. London: Falmers Press.

Winc, C. 1996. Quality dan education. *The Jounal of The Philosophy of Education Society of Gret Britain*. Oxford: Blcwell Publisher.

Wibowo, AJ dan Tjiptono, F (Ed). 2002. *Pendidikan Berbasis Kompetensi*. Yogyakarta: Universitas Atmajaya.

Undang-Undang Republik Indonesi Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Bandung: Citra Utama.

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang: Guru dan Dosen. Biro Hukum dan Organisasi Departemen Pendidikan Nasional.