

**PELAKSANAAN SUPERVISI PEMBELAJARAN OLEH KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU DI SMP NEGERI
KECAMATAN KAWAY XVI KABUPATEN ACEH BARAT**

**Oleh:
Mujiam**

ABSTRAK

Supervisi merupakan salah satu keharusan untuk menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing guru-guru agar mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dengan profesional. Kepala sekolah sebagai top manager sekolah memiliki peran strategis dalam meningkatkan kemampuan profesional guru. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui: program supervisi, pelaksanaan supervisi, dan kendala yang ditemui kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi pembelajaran untuk meningkatkan kemampuan profesional guru di SMP Negeri Kecamatan Kaway XVI, dengan menggunakan metode deskriptif, pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, guru-guru, dan pengawas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Program supervisi dalam meningkatkan kompetensi profesional guru disusun oleh kepala sekolah dan terdokumentasi, yang meliputi program kerja tahunan dan semesteran. Hal ini berdampak positif terhadap keefektifan proses pembelajaran. Kepala sekolah sebagai supervisor tetap melaksanakan kegiatan supervisi, mengadakan pembinaan, membimbing, dan mengarahkan guru untuk peningkatan kemampuan melaksanakan kegiatan pembelajaran. 2) Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah mengarah pada upaya peningkatan kompetensi profesional guru. Kegiatan supervisi yang dilaksanakan meliputi bimbingan kelas, observasi kelas, dan kunjungan kelas. Kegiatan ini berdampak positif bagi guru karena mampu meningkatkan motivasi mereka untuk senantiasa mempersiapkan perangkat pembelajaran sebelum mengajar. 3) Kendala yang ditemui dalam pelaksanaan supervisi adalah keterbatasan waktu bagi kepala sekolah untuk menentukan jadwal supervisi, masih ada sebagian kecil guru kurang mendukung kegiatan supervisi mengajar bila disupervisi oleh kepala sekolah untuk melihat proses pembelajaran yang dilakukannya.

Kata kunci: Supervisi, Kepala Sekolah, Profesional Guru

PENDAHULUAN

Proses pendidikan dan pengajaran yang berlangsung pada suatu lembaga pendidikan menuntut upaya pengkoordiniran secara sistematis dan terencana. Upaya ke arah ini salah satunya dapat terwujud dengan adanya pelaksanaan supervisi. Supervisi tidak lain merupakan penerapan prinsip-prinsip demokrasi, sehingga potensi manusia dapat berkembang dengan kontinu, baik dalam konteks pribadi maupun bersama, sehingga setiap orang dapat berpartisipasi dalam suatu komunitas masyarakat.

Ditinjau dari segi pendidikan, menurut Makawimbang (2011:71-72) bahwa: “supervisi diartikan dengan pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik.”

Sebagai pemimpin (*leader*) kepala sekolah berkewajiban untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme guru khususnya dalam melaksanakan proses pembelajaran yang efektif.

Meningkatkan profesionalisme guru merupakan tugas dan kewajiban kepala sekolah yang harus dijalankan secara efektif guna meningkatkan mutu pembelajaran yang bermuara pada peningkatan mutu pendidikan.

Kinerja atau hasil kerja seorang guru dalam kaitan dengan tugasnya sebagai pendidik dapat diidentifikasi dalam bentuk motivasi, komitmen dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan proses pembelajaran. Sedangkan bagi kepala sekolah, agar dapat menjalankan peran sebagai pemimpin dituntut untuk memiliki kompetensi yang terdiri atas lima kompetensi. Hal ini sesuai dengan Kepmendiknas Nomor 13 Tahun 2007, yang menetapkan tentang: yaitu 1) kompetensi kepribadian, 2) manajerial, 3) kewirausahaan, 4) supervisi, dan 5) kompetensi sosial,

Menjalankan tugas kepemimpinannya terutama dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru, kepala sekolah dapat melaksanakan supervisi untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi guru di sekolah. Kemampuan, kemauan dan kepribadian guru tidak ada yang persis sama antara satu guru dengan guru yang lain. Perbedaan ini secara langsung mempengaruhi profesionalisme dan kinerja yang dihasilkan oleh guru-guru dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.

Permasalahan yang masih ditemui sekarang bahwa para kepala sekolah sebagai supervisor kurang memahami tugas dan fungsinya (Tupoksi) dengan baik, sehingga pada saat melaksanakan tugas supervisi menjadi tidak optimal. Permasalahan lain bahwa masih ada kepala sekolah yang tidak melaksanakan tugas supervisi secara rutinitas, sehingga membawa dampak negatif terhadap profesionalisme guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, seperti kurang motivasi dan kinerjanya menurun.

Kendala lain yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor, antara lain: masih banyak guru yang tidak memahami fungsi dan perannya dengan baik baik sebagai pengajar maupun sebagai pendidik, seringkali guru meninggalkan tugas sebagai pengajar. Realitas seperti ini merupakan fenomena yang sering terjadi pada beberapa Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang penulis observasi di Wilayah Kecamatan Kaway XVI Kabupaten Aceh Barat.

Berdasarkan latar belakang di atas, jelaslah bahwa pentingnya upaya kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme melalui kegiatan supervisi. Penulis ingin mengkaji lebih lanjut dalam bentuk penelitian dengan judul “Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran oleh Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di SMP Negeri Kecamatan Kaway XVI Kabupaten Aceh Barat.”

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subjek penelitian Kepala Sekolah dan Guru. Teknik pengolahan data analisis kualitatif.

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengertian Supervisi Pembelajaran

Supervisi secara etimologi berasal dari kata: “*super* dan *visi* yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan.” (Mulyasa, 2006:103). Terdapat beberapa istilah yang hampir sama dengan supervisi, bahkan dalam pelaksanaannya istilah-

istilah tersebut sering digunakan secara bergantian. Istilah-istilah tersebut, antara lain, pengawasan, pemeriksaan, dan inspeksi. Pengawasan mengandung arti suatu kegiatan untuk melakukan pengamatan agar pekerjaan dilakukan sesuai dengan ketentuan. Menurut Mulyasa (2006:104) bahwa: “Pemeriksaan dimaksudkan untuk melihat bagaimana kegiatan yang dilaksanakan telah mencapai tujuan. Inspeksi dimaksudkan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan atau kesalahan yang perlu diperbaiki dalam suatu pekerjaan.”

Secara lebih jelas Makawimbang (2011:70) mendefinisikan supervisi sebagai berikut:

Supervisi merupakan salah satu strategi untuk memastikan bahwa seluruh langkah pada proses penyelenggaraan dan semua komponen hasil pendidikan yang akan dicapai memenuhi target. Supervisi adalah strategi manajemen yang terdiri atas serangkaian kegiatan untuk memastikan bahwa mutu yang diharapkan dalam perencanaan, pelaksanaan kegiatan, dan evaluasi memenuhi standar yang telah ditentukan.

Dalam kaitannya dengan teori dan praktik supervisi lebih ditekankan pada pembinaan dan peningkatan kemampuan dan kinerja tenaga kepengajaran di sekolah dalam melaksanakan tugas. Untuk memperoleh pemahaman dan wawasan yang lebih luas tentang supervisi ini.

Pengawas dan supervisor merupakan dua istilah yang dapat dipertukarkan antara satu sama lain jika membicarakan kepengawasan pendidikan. Dalam konteks pendidikan di Indonesia digunakan istilah pengawas, hanya saja dalam konteks keilmuan berdasarkan literatur memakai istilah supervisor.

Fungsi dan Tujuan Supervisi Pembelajaran

Fungsi Supervisi

Fungsi utama supervisi pengajaran adalah upaya perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran serta membina program pengajaran sehingga selalu ada usaha perbaikan. Sahertian (2007:26) mengemukakan delapan fungsi supervisi sebagai berikut:

Mengkoordinasi semua usaha sekolah, memperlengkapi kepemimpinan sekolah, memperluas pengalaman guru-guru, menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus, menganalisis situasi pembelajaran, memperlengkap setiap anggota staf dengan pengetahuan dan keterampilan yang baru, dan memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pengajaran dan meningkatkan kemampuan mengajar guru.

Berdasarkan kutipan di atas, jelas bahwa dari delapan fungsi supervisi sasarannya adalah untuk meningkatkan kemampuan guru dalam pelaksanaan tugas di sekolah. Melalui fungsi supervisi inilah proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru di sekolah berjalan dengan efektif dan efisien.

Pidarta (2006:15), mengungkapkan fungsi supervisi secara umum dibagi dua:

(1) Fungsi utama ialah membantu sekolah sekaligus mewakili pemerintah dalam usaha mencapai tujuan pengajaran yaitu membantu perkembangan individu para siswa; (2) Fungsi tambahan ialah membantu sekolah dan guru agar dapat bekerja dengan baik dan dalam melakukan kontak dengan masyarakat dalam rangka menyesuaikan diri dengan tuntutan masyarakat serta memelopori kemajuan masyarakat.

Berdasarkan kutipan di atas, jelas bahwa fungsi supervisi adalah untuk membantu perkembangan siswa dalam proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Fungsi tambahan

dari kegiatan supervisi adalah membantu para guru sehingga ia lebih sukses dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, baik sebagai pengajar maupun sebagai pendidik.

Secara lebih luas dan lebih lanjut fungsi supervisi pembelajaran dijabarkan oleh Pidarta (2007:24), sebagai berikut:

- a) Fungsi utama supervisi pembelajaran adalah:
 - Supervisi sebagai teman seperjuangan administrasi. Secara fungsional tidak terpisahkan antara satu dengan yang lainnya. Keduanya terkoordinasi, berkorelasi saling melengkapi dan saling menunjang dalam melaksanakan sistem pengajaran.
 - Supervisi mengkoordinasikan personalia sekolah terutama guru-guru dan aktivitas-aktivitas sekolah agar tidak jauh menyimpang dari perencanaan.
 - Supervisi sebagai pengendali usaha guru dalam mendidik para siswa agar setiap siswa berkembang secara total yaitu setiap aspek individu anak berkembang seimbang, harmonis dan optimal.
- b) Fungsi tambahan supervisi adalah sebagai berikut:
 - Memberi dorongan kepada guru agar kreatif dan inovatif dalam menjalankan tugasnya.
 - Sebagai tauladan bagi guru dalam menjalankan tugas sebagai pendidik, terutama dalam kemauan, semangat kerja, dan kepribadian.
 - Sebagai penegak disiplin kerja guru, dengan memberi contoh dan pengawasan serta pelaksanaan sanksi-sanksinya.

Fungsi supervisi di atas, dapat disimpulkan bahwa supervisi merupakan kompleksitas usaha meningkatkan kemampuan guru dan lembaga pengajaran untuk meningkatkan kualitas pengajaran dalam rangka mencerdaskan bangsa. Supervisi membantu guru untuk memberi pemikiran dalam pengarahannya, melayani, membina dan mengembangkan motivasi siswa sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

Tujuan Supervisi

Tujuan supervisi ialah mengembangkan situasi pembelajaran yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar. Adapun tujuan supervisi menurut Sagala (2010:103) sebagai berikut:

Tujuan supervisi pendidikan bukan menyodorkan suatu teori, tetapi menganjurkan sesuai kebutuhan dan untuk mengungkapkan beberapa karakteristik esensial teori. Supervisi pendidikan sebagai salah satu instrumen yang dapat mengukur dan menjamin terpenuhinya kualitas penyelenggaraan pendidikan maupun penyelenggaraan pembelajaran bertujuan untuk membantu guru untuk lebih memahami peranannya di sekolah dan memperbaiki caranya mengajar, kemudian membantu kepala sekolah memperbaiki manajemen sekolah.

Tujuan supervisi berkenaan dengan aspek kognitif, psikomotor dan afektif. Tujuan supervisi adalah membantu memperbaiki dan meningkatkan pengelolaan sekolah sehingga tercapai kondisi kegiatan pembelajaran yang sebaik-baiknya sesuai dengan pendapat Muslim (2010:39) bahwa: "Supervisi sebagai pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuannya untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik." Supervisi sebagai pengendalian kualitas, artinya kepala sekolah dan pengawas bertanggung jawab memonitor proses pembelajaran di sekolah dengan cara

melakukan kunjungan kelas, berkunjung ke sekolah, berbicara dengan orang lain yang diharapkan mampu menilai dan mengetahui kemampuan siswa pada suatu sekolah.

Supervisi untuk memotivasi guru, berarti supervisor membangun, memupuk motivasi dan meningkatkan komitmen guru dalam mengajar, mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuan dirinya serta mendorong guru agar memiliki perhatian yang sungguh terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Prinsip Supervisi Pembelajaran

Prinsip supervisi terbagi dua, yaitu prinsip umum dan khusus. Prinsip umum supervisi adalah harus bersifat praktis, hasil supervisi harus berfungsi sebagai sumber informasi bagi staf sekolah untuk pengembangan proses belajar-mengajar, dan supervisi dilaksanakan dengan mekanisme yang menunjang kurikulum yang berlaku.

Prinsip khusus supervisi adalah sistematis, objektif, realistis, antisipatif, komunikatif, kreatif, kooperatif dan kekeluargaan. Sistematis artinya, supervisi dikembangkan dengan perencanaan yang matang sesuai dengan sasaran yang diinginkan. Objektif artinya, supervisi memberikan masukan sesuai dengan aspek yang terdapat dalam instrumen. Realistis artinya, supervisi didasarkan pada kenyataan yang sebenarnya yaitu pada keadaan atau hal-hal yang sudah dipahami dan dilakukan oleh para staf sekolah. Antisipatif artinya, supervisi diarahkan untuk menghadapi kesulitan-kesulitan yang mungkin akan terjadi. Komunikatif artinya, supervisi memberikan saran perbaikan kepada yang disupervisi mengembangkan kreativitas dan inisiatif guru dalam mengembangkan proses belajar mengajar. Kooperatif artinya, supervisi mengembangkan perasaan kebersamaan untuk menciptakan dan mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Kekeluargaan artinya, supervisi mempertimbangkan saling asah, saling asuh, saling asih, *tut wuri handayani*.

Prinsip-prinsip supervisi menurut Sahertian (2008:20) meliputi: “Prinsip ilmiah, demokratis, kerja sama, konstruktif dan kreatif.” Ciri prinsip ilmiah adalah kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses pembelajaran. Untuk memperoleh data, perlu diterapkan alat perekam data seperti angket, observasi, percakapan pribadi dan lain-lain, Selain itu kegiatan supervisi harus dilaksanakan secara sistematis, berencana dan kontinu.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Sahertian (2008:22) bahwa: “prinsip demokratis, dapat diartikan bahwa bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab sehingga guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya.”

Prinsip kerja sama berarti mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi adalah *sharing of idea, sharing of experience*, memberi *support*, mendorong, dan menstimulasi guru, sehingga mereka merasa tumbuh bersama. Prinsip konstruktif dan kreatif berarti bahwa setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreativitas. Supervisi harus mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara yang menakutkan bagi guru-guru.

Objek supervisi ialah perbaikan situasi belajar mengajar dalam arti yang luas, Sahertian (2008:27) menyebutkan empat objek supervisi yaitu: “(1) pembinaan dan pengembangan kurikulum; (2) perbaikan proses pembelajaran; (3) pemberdayaan sumber daya guru dan staf; dan (4) pemeliharaan dan perawatan moral serta semangat kerja guru.”

Pentingnya supervisi selalu dikaitkan dengan usaha profesionalisasi guru. Profesionalisasi menurut Bafadal (2007:9) dipandang sebagai: “satu proses yang bergerak dari ketidaktahuan menjadi tahu, dari ketidakmatangan menjadi matang dan dari diarahkan oleh orang lain menjadi mengarahkan diri sendiri. Sebagai upaya profesionalisasi, supervisi yang baik adalah supervisi yang mampu membuat guru semakin profesional dalam mengelola kegiatan belajar mengajar.”

Teknik-Teknik Supervisi Pembelajaran

Teknik-teknik supervisi yang lazim dan secara teratur dapat dilakukan oleh setiap kepala sekolah ialah: rapat sekolah, kunjungan kelas, musyawarah atau pertemuan perseorangan. Kegiatan-kegiatan ini memang sudah lazim, dilakukan oleh setiap kepala sekolah di sekolahnya masing-masing, tetapi dalam cara pelaksanaannya mungkin masih kurang diperhatikan tujuan dari prinsip-prinsip supervisi.

Teknik supervisi ditujukan langsung kepada perbaikan cara-cara mengajar, penggunaan alat peraga, kerjasama siswa dalam kelas, dan sebagainya yang bersasaran langsung pada peningkatan kompetensi profesional guru. Setiap mengadakan kunjungan kelas, supervisor hendaknya bekerja menurut proses yang teratur.

Disadari bahwa hal yang penting dalam kegiatan-kegiatan *class-visit* ini ialah sikap kepala sekolah pada waktu mengadakan observasi, dan sikapnya pada waktu berhadapan dengan guru tersebut setelah observasi selesai. Notowijoyo (2007:12) menguraikan sebagai berikut:

Supervisi dijalankan dengan sekonyong-konyong tanpa sepengetahuan petugas yang diawasi, seolah-olah supervisor bertugas sebagai resersir yang mengintai untuk menemukan pelanggaran. Suasana antar karyawan sekolah di bawah pimpinan diktatoris seperti tersebut adalah tertekan, tegang.

Selanjutnya seorang kepala sekolah yang bercorak demokratis menjalankan tugas-tugas sebagai supervisor menurut program kerja tertentu. Setiap rapat sekolah sudah ditentukan organisasi pembagian tugas, sebagai tempat ikut berpartisipasi menurut kecakapan masing-masing, koordinasi serta komunikasi, program dan pengarahan kerja dan sebagainya. Kepala sekolah memberi kepercayaan kepada semua karyawan sehingga masing-masing merasa diakui dan dihargai sebagai kelompok sederajat. Pengawasan dan koordinasi ia jalankan dengan ikut bekerja secara aktif. Kadang-kadang di muka untuk menjadi teladan, kadang-kadang di tengah untuk membangkitkan semangat, dan kadang-kadang di belakang untuk memberi kebebasan bekerja pada para guru, tetapi mempengaruhinya.

Hambatan utama bagi kepala sekolah yang berusaha melaksanakan supervisi demokratis ialah: apabila di sekolahnya ada guru yang egoistis, yaitu mengutamakan kepentingan pribadi (seperti: penghasilan, pembagian waktu, keuntungan hidup pribadi dan sebagainya) dari tugas utamanya. Adanya guru yang membandel kepada kepala sekolah, adanya guru yang mendahulukan kepentingan sendiri adalah semuanya menjadi penghambat.

Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan. Ada beberapa ahli yang memberi batasan dari kepemimpinan itu sendiri, di antaranya Siagian (2006:6) mengemukakan bahwa: “Kepemimpinan adalah merupakan motor atau daya penggerak dari pada semua sumber-sumber, dan alat-alat (*resources*) tersedia bagi suatu organisasi.”

Berdasarkan penjelasan di atas, maka untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik seorang kepala sekolah dapat dikatakan sebagai pemimpin bila ia mempunyai persyaratan tertentu, yang secara umum adalah mempunyai kesanggupan dan kemampuan untuk menyakinkan orang lain supaya dapat bekerjasama di bawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai atau melaksanakan tujuan yang hendak dicapai.

Kutipan di atas, memberi gambaran bahwa banyaknya persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Hal ini termasuk peran dan tugas kepala sekolah sebagai pimpinan dalam suatu organisasi (sekolah).

Ada beberapa tahapan pengelolaan kurikulum yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah, seperti perencanaan, pengorganisasian dan koordinasi kurikulum, pelaksanaan kurikulum serta pengendalian. Kegiatan dalam rangka administrasi kurikulum meliputi menurut Samani (2007:67) meliputi: “penentuan syarat/kriteria penerimaan siswa; menyusun kelas-kelas dan membagi-bagi siswa ke dalam kelompok-kelompok kelas; menyusun program tahunan atau program bulanan, serta mengadakan ulangan-ulangan, mengerjakan, mencatat dan melaporkan hasil-hasilnya.”

Semua kegiatan persekolahan yang menyangkut administrasi siswa harus benar-benar dikuasai oleh kepala sekolah. Dalam kaitan ini kepala sekolah dituntut mampu memberikan motivasi dan perhatian terhadap berbagai kegiatan kesiswaan, baik kegiatan intra maupun kegiatan ekstra kurikuler. Berbagai kegiatan kesiswaan pada dasarnya senantiasa terkait dengan peningkatan mutu pendidikan.

Sekolah sebagai sistem harus menekankan pada proses pembelajaran sebagai pemberdayaan siswa, yang dilakukan melalui interaksi perilaku pengajar (guru) dan perilaku siswa, baik di dalam maupun di luar kelas. Upaya ini harus mampu dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai *top manager* pada sekolah yang dipimpinya. Karena proses pembelajaran merupakan pemberdayaan siswa, maka penekanannya bukan sekedar mengajarkan sesuatu kepada siswa, kemudian menyuruhnya mengerjakan soal agar memiliki jawaban yang dianggap benar oleh pengajar. Sebenarnya pembelajaran yang paling penting adalah menanamkan sikap, meningkatkan pengetahuan, dan motivasi kepada siswa.

Setiap kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan perannya, juga menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan pendidikan walaupun syarat-syarat yang diperlukan untuk menjadi seorang kepala dan pemimpin pendidikan itu berbeda.

Untuk menjadi pemimpin pendidikan harus dipenuhi persyaratan tertentu. Menurut Daclani dan Sumantri, (2007:24) untuk menjadi pemimpin pendidikan harus memenuhi syarat-syarat di antaranya “1) Berpengetahuan luas dalam bidang pekerjaannya; (2) Memiliki pengetahuan dalam hubungan kemanusiaan; dan (3) Memiliki fisik, dan jiwa yang sehat serta mempunyai keuletan dan ketabahan.” Di samping itu, seseorang pemimpin juga dituntut memiliki sifat adil dan ramah-tamah, memiliki sifat sebagai pendidik, memiliki sifat yang rasional dan objektif, serta percaya pada diri sendiri.

Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Profesional Guru

Usaha pengelolaan dan pembinaan sekolah dilaksanakan oleh kepala sekolah. Dengan demikian kepala sekolah sebagai administrator berfungsi melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, seperti kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan,

mengkoordinasikan dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan yang diselenggarakan di suatu sekolah. Di samping itu, kepala sekolah sebagai pendidik berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis, membina dan mengembangkan kerjasama antar personal sekolah (termasuk personil tata usaha), agar dapat bergerak ke arah pencapaian tujuan sebagaimana yang diharapkan. Kepala sekolah sebagai manager pendidikan berfungsi mewujudkan pendayagunaan dan pembinaan setiap personal secara tepat, agar mampu melaksanakan tugas-tugas secara maksimal untuk memperoleh hasil yang sebesar-besarnya, baik dari segi kuantitas maupun kualitas.

Peranan kepala sekolah sebagai pelaksana fungsi manajemen, ruang lingkupnya sangat luas tidak hanya menyangkut upaya pengawasan, pengkoordinasian tugas-tugas personil, melainkan menyangkut usaha pemberian pengarahan dan koreksi terhadap tugas-tugas yang dilaksanakan oleh personil sekolah, terutama guru dan staf pegawai. Kenyataan menunjukkan bahwa masih ada sebagian kecil personil sekolah yang tidak bekerja dengan baik, hal ini menuntut partisipasi aktif kepala sekolah untuk melakukan pembinaan. Permasalahan lain, tidak semua kepala sekolah mampu menerapkan fungsi manajemen secara optimal karena tidak didukung oleh personilnya.

Urgensi penerapan fungsi supervisi oleh kepala sekolah adalah untuk peningkatan mutu lembaga pendidikan itu sendiri. Selama manusia ada di muka bumi, maka pendidikan akan terus ada dan perlu diatur sedemikian rupa untuk mencapai tujuan. Manajemen pendidikan merupakan sarana perkembangan pendidikan tersebut, salah satunya dapat diwujudkan melalui aktivitas supervisi pendidikan.

Kepala sekolah merupakan pelaksana fungsi manajemen sekolah. Dalam pelaksanaan tugasnya, kepala sekolah sebagai manajer pada lembaga pendidikan dituntut memiliki kepekaan dan perhatian yang sungguh-sungguh terhadap pelaksanaan berbagai tugas personilnya, yaitu guru dan pegawai tata usaha. Sebagai orang pertama yang bertanggungjawab terhadap kelancaran manajemen di sekolah, menurut Musanef (2007:10) bahwa: “kepala sekolah sebagai manajer harus mengetahui dan memahami tugas-tugas manajerial yang menjadi tanggung jawabnya.”

Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitar merupakan tanggung jawabnya. Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah adalah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Namun demikian, dalam usaha memajukan sekolah dan menanggulangi kesulitan yang dialami sekolah baik bersifat material seperti perbaikan gedung, penambahan ruang, penambahan perlengkapan, dan sebagainya maupun yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan, kepala sekolah tidak dapat bekerja sendiri. Kepala sekolah harus bekerja sama dengan para guru yang dipimpinnya, dengan orang tua siswa, komite sekolah serta pihak pemerintah setempat. Namun dalam kaitan dengan penerapan fungsi manajemen, kerjasama kepala sekolah yang lebih utama dibina dengan para personil sekolah (guru dan staf pegawai).

Kompetensi Profesional Guru

Istilah *competencies*, *competence* dan *competent* diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan, dan keberdayaan. Seiring dengan pengertian tersebut Mulyasa (2006:37)

menjelaskan kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Menurut Usman (2009:14) kompetensi berarti: “kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal.”

Kompetensi adalah sesuatu yang distandarkan sebagai persyaratan seorang individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan spesifik. Berdasarkan Wikipedia (2006:1) bahwa: “Kompetensi yang dimaksud meliputi kombinasi yang memanfaatkan *knowledge, skills* dan *behavior* untuk meningkatkan performan.”

Di samping itu, Yamin dan Maisal (2010:70) mendefinisikan bahwa: “kompetensi sebagai karakteristik dasar dari seorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu.”

Karakteristik dasar diartikan sebagai kepribadian seseorang yang diri, dan nilai-nilai seseorang. Kriteria referensi berarti kompetensi dapat diukur berdasarkan kriteria atau standar tertentu. Hubungan kausal, bahwa keberadaan kompetensi memprediksikan dapat menyebabkan kinerja unggul. Kinerja unggul berarti tingkat pencapaian dalam situasi kerja.

Menurut Broke dan Stone dalam Mulyasa (2008:25) mengemukakan bahwa:

Kompetensi guru merupakan gambaran kualitatif tentang hakikat perilaku guru yang penuh arti. Sedangkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, dijelaskan bahwa: “Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas profesionalnya.”

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuan.

HASIL PEMBAHASAN

Program Supervisi Pembelajaran untuk Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru

Penyusunan program supervisi pengajaran lebih menekankan pada pembinaan terhadap kemampuan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Artinya, bidang tugas supervisi berada dalam lingkup untuk mengadakan usaha-usaha perbaikan pembelajaran. Ketegasan ruang lingkup tersebut belum tampak dalam pelaksanaannya, karena dalam pelaksanaannya komponen yang menjadi bidang tugas supervisi mencakup bidang aspek administratif dan aspek edukatif. Kaitan dengan ini, Hariwung (2006:220) menyatakan bahwa: “untuk memperkuat eksistensi dan menumbuhkan peran supervisi sebagaimana semestinya, dibutuhkan usaha-usaha mempertegas bidang tugas dan kinerja supervisi pendidikan.” Kinerja supervisi lebih banyak berhubungan dengan kegiatan pengajaran dan perbaikannya.

Berdasarkan kutipan di atas, memberi kejelasan bahwa bidang tugas kepala sekolah sebagai pengawas pengajaran harus difokuskan pada kegiatan pengajaran dan perbaikan agar eksistensi dan peranan supervisi dapat dilihat. Selain itu, instrumen supervisi yang digunakan harus diperbaiki dan dikembangkan. Instrumen yang digunakan sebaiknya berisi petunjuk-petunjuk, berdasarkan petunjuk tersebut pengawas mengembangkan instrumen supervisi sesuai kondisi yang ditemui pada saat melakukan tahap pertemuan awal.

Kepala sekolah melakukan penyusunan laporan hasil supervisi, menganalisis, mengolah data, dan memecahkan masalah. Secara lebih seksama untuk kepentingan proses pembelajaran yang dilaksanakan guru di kelas. Salah satu kinerja kepala sekolah yang tidak boleh diabaikan dan merupakan kewajiban dari setiap kepala sekolah, adalah memberikan laporan tertulis secara lengkap kepada Kepala Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Aceh Barat serta memberikan tembusannya secara lengkap ke Provinsi. Pemberian laporan merupakan kontrol yang dilakukan oleh satuan atasan kepada para pengawas yang telah melaksanakan tugas secara periodik.

Pemberian laporan merupakan bukti yang bersifat transparan terhadap seluruh tugas yang telah dilaksanakan. Laporan kegiatan itu dibuat satu kali sebulan. Laporan kegiatan itu perlu dibuat agar program kerja dapat dikontrol sekaligus sebagai pertanggungjawaban dari setiap pengawasan dalam melaksanakan kerjanya. Hal ini sejalan dengan penjelasan Siahaan (2006:78) sebagai berikut:

Laporan pertanggungjawaban ditujukan kepada Kepala Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan, dan tembusannya disampaikan kepada Kepala Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten atau Kota. Laporan ini dapat dijadikan sebagai bahan penilaian terhadap kinerja setiap pengawas. Laporan pelaksanaan tugas akan menunjukkan bahwa seorang pengawas memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya, atau hanya sekedar melaksanakan tugas apa adanya.

Berdasarkan kutipan di atas, jelas bahwa dengan adanya laporan pertanggung-jawaban, maka akan diketahui implikasi dari kinerja kepala sekolah, apakah bermanfaat bagi sekolah, guru dan manajemen sekolah serta pencapaian tujuan pendidikan. Hasil pengolahan data dapat disebutkan bahwa program pelaksanaan supervisi dalam meningkatkan kinerja dan kemampuan guru pada SMP Negeri di Kecamatan Kaway XVI telah disusun dan terdokumentasi. Kepala sekolah tetap melaksanakan kegiatan supervisi, mengadakan pembinaan, membimbing, dan mengarahkan guru untuk peningkatan kemampuan mengajarnya.

Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran untuk Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru

Proses pelaksanaan program supervisi dapat dilaksanakan secara konsekuen, maka dipastikan dapat memperbaiki proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru terutama pada SMP Negeri 1 Kaway XVI, yaitu dari kurang efektif menjadi lebih efektif dan dari kurang bermakna akan berubah menjadi lebih bermakna.

Hasil pengolahan data diketahui bahwa jika program supervisi benar-benar dapat dijalankan oleh kepala sekolah secara sistematis, sungguh-sungguh, sinergis, dan berkelanjutan, maka mutu proses pembelajaran akan mengalami peningkatan yang berarti. Melalui proses pembelajaran yang efektif mutu pendidikan di SMP dapat diperbaiki.

Hasil penelitian mengidentifikasi-kan, bahwa pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah pada SMP Negeri 1 Kaway XVI sudah berjalan ke arah yang efektif. Hal ini dibuktikan oleh aktivitas pembinaan dan pengembangan terhadap profesional guru dilakukan oleh kepala sekolah. Oleh sebab itu, tingkat profesional guru-guru sudah mengalami perubahan ke arah positif, walaupun belum menyeluruh.

Hasil pengolahan data juga diketahui bahwa untuk mendapatkan guru yang kinerja dalam bidangnya, maka guru-guru perlu diberi kesempatan untuk ikut secara aktif dalam kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Jika kesempatan yang diberikan oleh

kepala sekolah dan pengawas kepada guru-guru dapat digunakan secara efektif, maka merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kemampuan kinerjanya. Hal ini, sebagaimana dipaparkan oleh Sutisna (2006:224), bahwa bantuan pembinaan kepada guru dapat diberikan melalui berbagai kegiatan seperti: kunjungan kelas, diskusi kelompok, loka karya, seminar, demonstrasi mengajar, bacaan profesional, kunjungan antar kelas, atau melalui partisipasi staf dalam pengembangan kurikulum dan instruksional atau kegiatan profesi lainnya.

Berdasarkan penjelasan tersebut lebih jauh dapat diuraikan bahwa supervisi terhadap guru-guru dapat dilakukan oleh pengawas atau kepala sekolah, baik di dalam maupun di luar kelas dengan tujuan dapat mengembangkan profesional guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Tujuan tersebut dapat diperoleh dengan jalan melakukan pemberdayaan terhadap potensi yang dimiliki oleh guru-guru melalui pelatihan-pelatihan intensif dan berkesinambungan, sehingga pemanfaatan sumber daya manusia dapat ditingkatkan.

Sesungguhnya kepala sekolah sangat besar pengaruhnya terhadap, kelangsungan dinamika pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Di sinilah pentingnya kreativitas seorang kepala sekolah sejak dalam hal penyusunan program supervisi, pelaksanaannya, hingga pada aspek tindak lanjutnya. Jika pola berpikir kepala sekolah berorientasi kepada pengembangan pendidikan, maka dapat dipastikan pendidikan akan mengalami peningkatan mutu.

Untuk lebih berhasil, ke depan sangat diharapkan kepala sekolah yang mampu bekerja dengan baik dan dapat bekerja sama dengan guru-guru dalam membangun pendidikan. Upaya ini dapat ditempuh dengan memanfaatkan tenaga guru senior yang memiliki potensi dan profesional dari sekolah lain yang berdekatan atau mendatangkan tenaga ahli dari daerah lain, sehingga pembinaan terhadap guru yang mengalami kesulitan dapat segera diatasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disebutkan bahwa kegiatan supervisi yang dilakukan terhadap guru dalam proses pembelajaran merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, kegiatan supervisi harus dapat dilaksanakan secara tepat dan efektif, sehingga dengan pelaksanaan supervisi yang efektif dapat membantu guru-guru dalam proses kegiatan pembelajaran di sekolah.

Kendala yang Ditemui dalam Supervisi Pembelajaran untuk Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru

Hasil pengolahan data dapat disebutkan bahwa proses pelaksanaan supervisi masih dihadapkan kepada beberapa permasalahan, di antaranya keterbatasan waktu bagi kepala sekolah merupakan salah satu kendala utama untuk mengefektifkan kunjungan kelas sebagai bagian dari pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru.

Hasil pengolahan data juga diketahui bahwa kendala lain yang ditemui kepala sekolah bahwa untuk melakukan kunjungan kelas, kadang-kadang tidak tercapai sasaran sebagaimana yang diprogramkan. Kondisi ini menyebabkan tidak dapat bertemu secara langsung dengan guru-guru yang akan disupervisi, karena masih ada guru yang menghindari untuk disupervisi. Hasil penelitian diketahui bahwa apapun kendala, tetap dicari solusi dan jalan ke luar yang baik. Begitu juga halnya setiap pelaksanaan supervisi, jika ada kendala yang ditemui selalu diupayakan untuk ditindaklanjuti dengan baik.

Tindak lanjut merupakan penanganan permasalahan yang diharapkan berlangsung tuntas dan bersifat proporsional. Setiap masalah yang diidentifikasi dari satu pelaksanaan yang

telah berlangsung, kiranya memerlukan alternatif pemecahannya secara cepat, tepat dan intensif. Hal ini sejalan dengan essensi dari pelaksanaan supervisi itu sendiri, sebagaimana dikemukakan oleh Burhanuddin (2007:99) bahwa “Supervisi adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi pembelajaran yang lebih baik.”

Prosedurnya setelah supervisi selesai, dilanjutkan dengan tindak lanjut hasil supervisi terhadap guru-guru yang mengalami kesulitan dalam proses pembelajaran. Dalam menindaklanjuti hasil supervisi, pengawas pengajaran dapat melakukan cara-cara sebagai berikut: (a) pembinaan terhadap guru yang mengalami kesulitan melalui diskusi, konferensi, *home visit*, tanya jawab dan melalui rapat-rapat dewan guru, (b) melakukan *referral* ke pihak lain. Hal ini sejalan dengan pendapat Daryanto (2006:170) bahwa: supervisi adalah suatu usaha menstimulir, mengkoordinir dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru sekolah, baik secara individu maupun secara kolektif, agar lebih mengerti, dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran, sehingga dengan demikian mereka mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern.

Berdasarkan pandangan di atas memberi suatu kejelasan bahwa setiap aktivitas, besar ataupun kecil, yang tercapainya tergantung kepada beberapa orang, diperlukan adanya koordinasi di dalam segala gerak langkah. Untuk mengkoordinasikan semua gerak langkah tersebut, pimpinan sekolah harus berusaha mengetahui keseluruhan situasi di sekolahnya dalam segala bidang. Usaha pimpinan dan guru untuk mengetahui situasi lingkungan sekolah dalam segala kegiatannya, disebut supervisi atau pengawasan sekolah.

Hasil pengolahan data diketahui bahwa program tindak lanjut hasil supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor dengan jalan mengambil guru yang telah disupervisi untuk melakukan perbaikan dan pembinaan secara terbuka. Pembinaan dilakukan melalui rapat-rapat dewan guru, diskusi, konferensi dan tanya jawab serta alih tangan kasus yang tidak mungkin supervisor tangani kepada ahli lain atau dinas terkait.

Alasan pentingnya kinerja guru disebabkan oleh mutu pendidikan yang semakin mengalami keterpurukan. Diharapkan melalui kerja keras kepala sekolah dan guru-guru, mutu pendidikan dapat ditingkatkan lebih baik dari kondisi sekarang. Oleh karena itu, guru dituntut dan ditantang untuk mengembangkan potensinya, berani maju dan tampil lebih baik, sehingga benar-benar dapat memberi dampak positif bagi dunia pendidikan.

Bantuan kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi terhadap guru merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan pertumbuhan kinerja guru di SMP Negeri Kaway XVI Kabupaten Aceh Barat, hal tersebut dapat dicapai berbagai kegiatan. Dengan melakukan kegiatan-kegiatan seperti tersebut di atas, diharapkan guru mampu mengembangkan diri, seiring dengan bantuan dan dorongan kepala sekolah.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Program pelaksanaan supervisi dalam meningkatkan kompetensi profesional guru disusun oleh kepala kepala sekolah dan terdokumentasi, yang meliputi program kerja tahunan dan semesteran. Kepala sekolah sebagai supervisor tetap melaksanakan kegiatan supervisi, mengadakan pembinaan, membimbing, dan mengarahkan guru untuk peningkatan kemampuan melaksanakan kegiatan pembelajaran.

2. Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah telah mengarah pada upaya peningkatan kompetensi profesional guru. Kegiatan supervisi yang dilaksanakan meliputi bimbingan kelas, observasi kelas, dan konferensi kasus.
3. Kendala yang ditemui dalam pelaksanaan supervisi adalah keterbatasan waktu bagi kepala sekolah untuk menentukan jadwal supervisi, masih ada sebagian kecil guru kurang mendukung kegiatan supervisi mengajar bila disupervisi oleh kepala sekolah untuk melihat proses pembelajaran yang dilakukannya. Dalam menindaklanjuti hasil supervisi, kepala sekolah sudah melakukan pendekatan edukatif dan persuasif seperti pembinaan terhadap guru yang mengalami kesulitan melalui diskusi, konferensi kasus, tanya jawab antara kepala sekolah dengan guru tentang kendala-kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi profesionalnya.

Saran

1. Sehubungan dengan keterbatasan waktu dan sulitnya menentukan jadwal supervisi kelas bagi kepala sekolah, maka disarankan kepada kepala sekolah agar merencanakan jadwal yang tidak berbenturan dengan aktivitas lain sebagai kepala sekolah. Bahkan kepala sekolah dapat saja menginformasikan kepada guru-guru bahwa akan melakukan kunjungan kelas secara dadakan, untuk itu guru disarankan agar selalu membawa perangkat pembelajaran pada saat mengajar.
2. Disarankan kepada para kepala sekolah SMP Negeri Kecamatan Kaway XVI Kabupaten Aceh Barat terus meningkatkan intensitas kegiatan supervisi dalam upaya pembinaan guru-guru agar kinerja mereka dapat lebih ditingkatkan sebagai bagian dari upaya peningkatan kompetensi profesional guru dan mutu pendidikan SMP.
3. Disarankan kepada kepala sekolah sebagai supervisor dan guru SMP Negeri Kecamatan Kaway XVI Kabupaten Aceh Barat dapat selalu membina hubungan yang harmonis. Upaya ini penting dilakukan sehingga jika ada kendala dalam pelaksanaan pembelajaran, guru dapat berkonsultasi dengan kepala sekolah sebagai supervisor.

DAFTAR PUSTAKA

- Bafadal, Ibrahim (2007). *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasinya dalam Membina Profesional Guru*. Jakarta: Bumdan i Aksara.
- Burhanuddin, Yusak (2007). *Kepemimpinan*. Bandung: Karya Nusantara.
- Daryanto, M. (2007). *Pengantar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hariwung, A.J. (2006). *Supervisi Pendidikan*. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Jakarta: Dirjen Dikti P2LPTK.
- Makawimbang, Jerry H. (2011). *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Moleong Lexy, J (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2006. *Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Murniati A.R. (2008). *Manajemen Strategik Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Musanef (2007). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Haji Masagung.
- Muslim, Sri Banun (2010). *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Notowijoyo (2007). *Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Pidarta, Made, (2006). *Penilaian Tentang Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara.
- Sahertian, Piet dan Mataheru (2007). *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Program Inservice Education*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Samani (2007). *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah*. Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Siagian, S.P. (2006). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siahaan, Amiruddin dkk. (2006). *Manajemen Pengawas Pendidikan*. Jakarta: Quantum Teaching.
- Sutisna, Oteng (2007). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis dan Praktek Profesional*, Bandung: Angkasa.
- Usman, Moch. Uzer. (2009). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Usman, Nasir (2007). *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Bandung: Mutiara Ilmu.