

**KONTRIBUSI SUPERVISI KEPALA SEKOLAH, KOMPETENSI GURU  
PEMBIMBING MATA PELAJARAN KIMIA DAN PENGALAMAN  
GURU MENGAJAR TERHADAP KUALITAS PELAKSANAAN  
PEMBELAJARAN KIMIA DI SMA NEGERI SE-KABUPATEN  
BADUNG TAHUN PELAJARAN 2011/ 2012**

Oleh

**I GUSTI PUTU SUARDANA**  
NIM: 0829031127

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan terdapat atau tidak kontribusi yang positif dan signifikan antara kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah, kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia dan pengalaman kerja guru dalam mengajar dengan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012.

Penelitian ini termasuk penelitian penelitian ex-post facto yang berbentuk korelasional dengan menggunakan populasi sekaligus sebagai sampel seluruh guru kimia di SMA Negeri se-kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012 yang berjumlah 30 orang sehingga tergolong "sensus research". Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, observasi dan pencatatan dokumen. Data dianalisis dengan menggunakan statistik korelasi sederhana, regresi, dan korelasi parsial.

Hasil analisis data menemukan bahwa: (1) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara supervisi kepala sekolah dengan kualitas pelaksanaan pembelajaran Kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012 melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 488,183 + 2,470.X_1$  dengan kontribusi sebesar 93,0%, dan sumbangan efektif (SE) sebesar 27,9%, (2) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kompetensi guru pembimbing mata pelajaran Kimia terhadap kualitas pelaksanaan pembelajaran Kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012 melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 542,378 + 2,039.X_2$  dengan kontribusi sebesar 59,5% dan sumbangan efektif (SE) sebesar 7,5%, (3) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara pengalaman guru dalam mengajar dengan kualitas pelaksanaan pembelajaran Kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012 melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 428,755 + 1,328.X_3$  dengan kontribusi sebesar 95,8%, dan sumbangan efektif (SE) sebesar 6,2%, dan (4) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan supervisi kepala sekolah, kompetensi guru pembimbing mata pelajaran Kimia, pengalaman guru dalam mengajar secara bersama-sama dengan kualitas pelaksanaan pembelajaran Kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012 melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 429,661 + 0,742.X_1 + 0,259.X_2 + 0,867.X_3$  dengan kontribusi sebesar 98%.

Kata Kunci: Supervisi Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, Pengalaman Guru dalam Mengajar, Kualitas Pelaksanaan Pembelajaran Kimia.

## ABSTRACT

This study aims to describe the positive and significant contribution between the supervision activities which performed by the headmaster, the competency of supervising teacher in Chemistry subjects, and Teacher experience in teaching with the implementation of chemistry learning at Senior High School in Badung regency 2011/2012.

This research includes the study of ex-post facto with a correlational form and using the entire sample population of chemistry teacher at Senior High School in Badung regency school year 2011/2012 which total numbers of 30 people, so they are classified to "sensus research". Data was collected using questionnaires, observation and documents recording. Data were analyzed by using simple statistical correlation, regression, and partial correlation.

The result from analysis data have found that: (1) there is a significant and positive contribution between supervision of the headmaster and the quality of the Chemistry teaching at Senior High School in Badung Regency school year 2011/2012 through the regression of  $\hat{Y}$  equation=  $488,183 + 2,470.X_1$  with a 93,0% contribution, and 27,9% effective contribution, (2) there is a significant and positive contribution between teacher's competency in Chemistry subjects against the quality of Chemistry teaching at Senior High School in Badung Regency school year 2011/2012 through the regression of  $\hat{Y}$  equation=  $542,378 + 2,039.X_2$  with a 59,5% contribution, and 7,5% effective contribution, (3) there is a significant and positive contribution between the teacher experience in teaching against the quality of the implementation in Chemistry lesson at Senior High School in Badung Regency school year 2011/2012 through the regression of  $\hat{Y}$  equation =  $428,755+1,328.X_3$  with a 95,8% contribution, and 6,2% effective contribution, and (4) there is a significant and positive contribution between the supervision of the headmaster, teacher competency in Chemistry subjects, teacher experience in teaching together with the quality of teaching at Senior High School in Badung Regency school year 2011/2012 through the regression of  $\hat{Y}$  equation =  $429,661 + 0,742.X_1 + 0,259.X_2 + 0,867.X_3$  with a 98% contribution.

Key words: Supervising Headmaster, Teacher Competency, Teacher Experience in Teaching, Quality of Chemistry Learning.

## **1. PENDAHULUAN**

Pembelajaran merupakan hal yang sangat kompleks. Guru terkadang sulit mengetahui apakah siswa sudah mengerti dengan baik atau belum. Hal ini disebabkan karena masalah belajar mengajar sebenarnya merupakan hal yang sangat rumit. Dalam proses pembelajaran di sekolah, dijumpai beberapa masalah yang berpengaruh terhadap rendahnya kualitas pembelajaran. Untuk itu diperlukan berbagai upaya dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan pembelajaran di kelas yang dapat menunjang kualitas lulusan sekolah.

Siswa memiliki sejumlah pengetahuan, namun banyak pengetahuan tersebut diterima dari guru sebagai informasi, sedangkan mereka sendiri tidak dibiasakan untuk mencoba menemukan sendiri pengetahuan atau informasi tersebut. Pola pembelajaran yang kurang bermutu mengakibatkan pengetahuan yang diterima siswa tidak bermakna dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini berarti materi pembelajaran yang diterima hanya digunakan sebagai bentuk hafalan untuk menjawab pertanyaan yang muncul pada saat ulangan, sumatif, ujian atau berbagai bentuk test lain tanpa ada kemauan untuk menyelami hakikat dari materi pelajaran yang diterima.

Untuk meningkatkan kualitas pembelajaran sains, guru seharusnya memiliki kompetensi untuk mengembangkan sejumlah keterampilan proses dan tidak sekedar menghabiskan materi. Dengan demikian diharapkan tercapainya beberapa hal pada diri siswa, antara lain: (1) siswa mampu menjelajahi dan memahami materi pelajaran tersebut dengan tingkat pemahaman tertentu, (2) memiliki keberanian dalam mengajukan hipotesis terkait dengan materi sains yang diterima, (3) mampu menggunakan alat dan bahan pelajaran secara benar dengan selalu mempertimbangkan kualitas pemahaman siswa, (4) memiliki keberanian dalam mengajukan pertanyaan, (5) memiliki kemampuan dalam menggolongkan, menafsirkan data dan mengkomunikasikan hasil temuan secara beragam terkait dengan materi yang dipelajari, dan (6) memiliki kemampuan dalam menggali dan memilah informasi faktual yang relevan untuk menguji gagasan-gagasan atau memecahkan masalah yang muncul.

Pada dasarnya ilmu kimia sebagai bagian dari pelajaran sains berupaya untuk membekali siswa dengan berbagai kemampuan tentang "cara mengetahui" dan "cara mengerjakan" yang dapat membantu siswa untuk memahami alam sekitar secara mendalam. Hal ini yang dimaksud dengan pelaksanaan pembelajaran berkualitas yang semestinya dilakukan oleh guru pendidik berdasarkan kompetensi yang dimiliki. Namun secara empirik belum semua guru kimia memiliki kompetensi seperti yang diharapkan.

Secara empirik pemahaman peserta didik terhadap pelajaran kimia di sekolah dari ketiga ranah penilaian pendidikan yang meliputi aspek kognitif, afektif dan psikomotor masih relatif rendah. Pelajaran kimia sering dianggap pelajaran yang mengerikan dengan tingkat kesulitan yang cukup tinggi, sehingga sulit untuk dimengerti dan dipahami secara optimal. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal, seperti: (1) siswa sering kali menganggap kimia sebagai pelajaran yang membosankan dengan tingkat kesulitan yang cukup tinggi sehingga sulit untuk dimengerti dan dipahami secara optimal, (2) minat siswa terhadap pelajaran kimia relatif rendah, (3) model pembelajaran yang digunakan guru sering kali tidak sesuai dengan hakikat pelajaran kimia itu sendiri, (4) kompetensi guru yang membidangi mata pelajaran kimia masih belum teridentifikasi dengan baik, dan (5) kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia belum sesuai dengan harapan.

Secara empiris, pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-kabupaten Badung selama ini lebih dimaknai sebagai usaha menjelaskan materi pelajaran dan siswa mendengarkan secara pasif. Beberapa sekolah di daerah lain yang telah menerapkan pendekatan pembelajaran efektif dan inovatif telah mampu meningkatkan kualitas pembelajaran. Kualitas pembelajaran akan meningkat ditandai dengan tersedianya kesempatan yang luas bagi siswa untuk bertanya, berdiskusi, dan memanfaatkan secara aktif pengetahuan baru yang diperolehnya. Hal ini kembali pada kompetensi guru mata pelajaran kimia yang perlu dievaluasi.

Di samping kompetensi guru, pengawasan kepala sekolah dalam bentuk kegiatan supervisi merupakan hal penting dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di kelas. Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh dalam pengelolaan sekolah yang dipimpin dan

merupakan salah satu kekuatan efektif dalam menghadapi perubahan dan perbaikan kualitas pembelajaran di kelas. Kualitas pelaksanaan pembelajaran di kelas sangat tergantung dari pengawasan terhadap proses pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam bentuk supervisi. Dalam menghadapi perubahan dan perbaikan kualitas pelaksanaan pembelajaran secara terus menerus, membutuhkan kegiatan supervisi sebagai tolok ukur sejauh mana keberhasilan guru dalam menghadapi perubahan tersebut.

Di samping kompetensi guru, pengawasan kepala sekolah dalam bentuk kegiatan supervisi merupakan hal penting dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di kelas. Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh dalam pengelolaan sekolah yang dipimpin dan merupakan salah satu kekuatan efektif dalam menghadapi perubahan dan perbaikan kualitas pembelajaran di kelas. Kualitas pelaksanaan pembelajaran di kelas sangat tergantung dari pengawasan terhadap proses pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam bentuk supervisi. Dalam menghadapi perubahan dan perbaikan kualitas pelaksanaan pembelajaran secara terus menerus, membutuhkan kegiatan supervisi sebagai tolok ukur sejauh mana keberhasilan guru dalam menghadapi perubahan tersebut.

Supervisi adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis konseptual dan moral personil sesuai dengan kebutuhan pekerjaan melalui pelatihan (Salurtian, 1992:6). Pada dasarnya supervisi merupakan upaya agar setiap personil memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaannya. Dengan adanya peningkatan kemampuan yang dilakukan oleh personil melalui perencanaan yang tepat, diharapkan setiap personil mampu mengatasi persoalan yang dihadapi sehubungan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

Supervisi yang dilakukan kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah selama ini kurang mendapat perhatian serius dari kepala sekolah dan komponen pelaksana pendidikan lain. Rendahnya frekuensi supervisi yang dilakukan kepala sekolah dapat memicu terbentuknya budaya asal-asalan di kalangan guru. Guru yang mengajar asal-asalan dapat membawa figur seorang

guru semakin jauh dari profesional. Hal ini akan berdampak pada rendahnya kualitas pembelajaran di kelas.

Di beberapa sekolah nampak bahwa dalam melakukan supervisi kepala sekolah sering menyudutkan guru yang disupervisi, tanpa ingin tahu masalah yang sedang dihadapi oleh guru yang bersangkutan. Kenyataan lain di lapangan juga menunjukkan bahwa kepala sekolah kurang melakukan pengawasan baik terhadap dimensi administrasi maupun pada dimensi akademis/ pembelajaran. Guru-guru jarang mendapat pembinaan akademis yang menyangkut pendekatan maupun metode pembelajaran dan pelayanan yang diberikan kepada siswa di kelas, termasuk juga jarang melakukan observasi kelas.

Kepala sekolah sering memberikan penekanan pada guru agar semua kelengkapan administrasi mengajar guru dapat diselesaikan sebelum pengawas mengadakan supervisi ke sekolah. Hal ini menimbulkan sikap guru lebih mengutamakan penyelesaian administrasi daripada pelaksanaan kegiatan pembelajaran di dalam kelas. Pengawas yang datang ke sekolah jarang dapat mengamati kegiatan guru dalam kelas karena tugas itu merupakan bagian dari supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah. Dalam kenyataan kepala sekolah jarang dapat melakukan kegiatan supervisi karena kepala sekolah harus mendahulukan tugas lain yang lebih mendesak.

Secara empirik di lapangan, adanya kecenderungan kepala sekolah masih belum mampu untuk mengarahkan, membimbing, dan mengawasi guru dalam menjalankan tugas melalui kegiatan supervisi secara konsisten dan berkesinambungan. Di samping itu belum nampak adanya keberanian kepala sekolah untuk bertindak tegas dalam membina guru-guru yang melakukan pelanggaran. Berdasarkan hasil pengamatan juga dapat diamati bahwa frekuensi pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah belum teridentifikasi dengan jelas.

Pelaksanaan supervisi sebagai tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dari segi periode pelaksanaan, sasaran, dan fokus supervisi belum optimal dilakukan. Kesibukan seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugas sehari-hari kadang-kadang melupakan fungsinya sebagai penyelia (*supervisor*). Walaupun seorang kepala sekolah melakukan supervisi, namun pelaksanaan supervisi yang

dilakukan belum nampak jelas pada usaha untuk mendapatkan guru yang cakap dan terampil sehingga mampu bekerja dan mengembangkan kecakapan serta kemampuannya untuk mendapatkan prestasi kerja yang optimal sesuai harapan lembaga sekolah.

Demikian pula halnya dengan pelaksanaan supervisi kepala sekolah di SMA Negeri se-Kabupaten Badung. Supervisi yang dilakukan kepala sekolah belum menunjukkan aktivitas yang optimal. Kepala sekolah mempercayakan semua pelaksanaan pembelajaran di kelas kepada guru-guru mata pelajaran di bawah koordinasi wakil kepala sekolah bidang kurikulum, tanpa adanya kegiatan supervisi yang konsisten dan berkesinambungan dari kepala sekolah. Hal ini akan berdampak pada ketidaktahuan guru akan kesalahan atau kelemahan yang dilakukan dan berasumsi bahwa semua yang dilakukan selama ini sudah sempurna.

Pengalaman (*experience*) adalah sesuatu yang pernah dialami baik secara langsung maupun tidak langsung yang diperoleh dari pendidikan, pelatihan atau percobaan yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Pengalaman seseorang baik diperoleh dari pendidikan formal, pendidikan nonformal, dan lingkungan akan menjadikan matangnya seseorang dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Dari pengalaman yang pernah dialami oleh seseorang akan dapat meminimalkan kesalahan-kesalahan dalam pengawasan dan dapat meningkatkan, serta memperbaiki kinerja yang lebih baik (Sumantri, 1999). Sedangkan kerja adalah semua aktivitas atau serangkaian kegiatan yang pernah dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan. Untuk melaksanakan kerja memerlukan pemikiran khusus dan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh untuk mencapai hasil karya, atau sebagai pelayan masyarakat atau dirinya.

Secara teoretis, semakin tinggi tingkat pengalaman kerja seorang guru, kinerja yang ditunjukkan akan semakin baik. Hal ini disebabkan karena semakin tinggi tingkat pengalaman guru, maka ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki akan semakin tinggi. Kenyataan yang terjadi dilapangan, banyak guru yang memiliki pengalaman kerja tinggi malah tidak dapat menunjukkan kinerja yang baik. Sebaliknya, guru bekerja tanpa didukung pengalaman yang cukup, maka kinerja yang dihasilkan tidak akan optimal.

Secara empiris pengalaman kerja yang dimiliki guru cenderung tidak menunjukkan pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kualitas pelaksanaan pembelajaran di kelas. Hal ini terbukti dari pengalaman kerja yang dimiliki guru tidak menjamin kinerja yang ditunjukkan juga akan baik. Belum ada identifikasi yang jelas mengenai korelasi yang signifikan antara pengalaman kerja guru terhadap kinerja (*performance*) yang ditunjukkan. Bahkan ada kecenderungan bagi guru yang memiliki lebih banyak pengalaman kerja, menunjukkan kinerja yang lebih jelek daripada guru yang memiliki pengalaman lebih sedikit dalam hal menjalankan tugas mengajar sehari-hari.

Demikian pula halnya di SMA Negeri se-Kabupaten Badung. Banyak guru senior yang memiliki pengalaman kerja cukup lama yang secara teoris prestasi akademik sekolah akan semakin meningkat. Kenyataannya, perkembangan prestasi sekolah hanya itu-itu saja. Hal ini menunjukkan bahwa korelasi antara pengalaman kerja guru dengan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di kelas belum teridentifikasi dengan jelas.

Berdasarkan paparan di atas, dipandang perlu untuk membuktikan secara empirik melalui suatu penelitian tentang kontribusi supervisi kepala sekolah, kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia dan pengalaman guru mengajar dengan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/2012.

Dari beberapa permasalahan tersebut, dapat diidentifikasi bahwa banyak faktor yang menentukan keberhasilan sekolah dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan pembelajaran di kelas dalam memenuhi tuntutan ranah kognitif, afektif dan psikomotor siswa. Secara garis besar faktor tersebut dapat dibedakan menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Sebagai faktor internal antara lain meliputi: budaya kerja organisasi sekolah, iklim kerja sekolah, gaya kepemimpinan kepala sekolah, supervisi kepala sekolah, motivasi kerja guru dan pegawai, pengalaman kerja guru, sarana prasarana, kurikulum, kompetensi guru dan lain sebagainya. Sedangkan faktor eksternal antara lain meliputi: dukungan geografis sekolah, peran serta masyarakat sekitarnya, dukungan pemerintah, dan lain sebagainya.

Penelitian ini akan mengungkap sejauh mana faktor-faktor dimaksud memberikan kontribusi terhadap kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/2012. Dengan memperhatikan beberapa hal tersebut di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan, antara lain: (1) adanya kecenderungan kepala sekolah masih belum mampu untuk mengarahkan, membimbing, dan mengawasi guru dalam menjalankan tugas melalui kegiatan supervisi secara konsisten dan berkesinambungan, (2) adanya kecenderungan keberanian kepala sekolah untuk bertindak tegas dalam membina guru-guru yang melakukan pelanggaran dalam menjalankan tugasnya berdasarkan hasil kegiatan supervisi masih tergolong rendah, (3) perlunya peningkatan kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia dan adanya kecenderungan kompetensi yang dimiliki guru belum mendukung profesinya sebagai guru pembimbing mata pelajaran kimia di sekolah, (4) guru cenderung kurang memperhatikan kompetensi yang dimiliki dan tidak berusaha meningkatkan serta mengembangkan kompetensi yang telah dimiliki, (5) pengalaman kerja yang dimiliki guru pembimbing mata pelajaran kimia cenderung tidak menunjukkan pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja guru dalam menjalankan tugas mengajar sehari-hari, (6) ada kecenderungan bagi guru pembimbing mata pelajaran kimia yang memiliki lebih banyak pengalaman kerja, kurang menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada guru yang memiliki pengalaman lebih sedikit dalam hal menjalankan tugas mengajar sehari-hari, dan (7) kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di sekolah masih belum jelas dan belum sesuai dengan kualitas yang diharapkan.

Secara etimologi supervisi berasal dari dua kata, yaitu "super" dan "visior". Super yang berarti diatas dan visior yang berarti melihat, masih satu rumpun dengan kata inspeksi, pemeriksaan, pengawasan, dan pemilikan, dalam arti kegiatan yang dilakukan oleh atasan (pimpinan) terhadap hal-hal yang ada dibawahnya (Suharsini arikanto, 2004:2). Supervisi merupakan istilah lain dari pengawasan tetapi sifatnya lebih umum dan manusiawi.

Dalam pelaksanaannya, kegiatan supervisi mengandung unsur pembinaan agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya

(bukan semata mata kesalahan) sehingga dapat diberitahukan hal-hal yang perlu diperbaiki. Secara keseluruhan, supervisi berarti melihat dari atas. Dengan pengertian itulah supervisi diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh pengawas atau kepala sekolah sebagai pejabat yang berkedudukan diatas atau lebih tinggi dari guru untuk melihat atau mengawasi pekerjaan guru.

Supervisi adalah pembinaan yang diberikan atasan kepada bawahan agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan tugas dan fungsi sebagai karyawan (Depdikbud, 1995 :4). Mulyasa (2003:154), menyatakan bahwa supervisi secara etimologi berasal dari kata “ *Super*” dan “*Visi*” yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau memiliki dan menilai dari atas yang dilakukan pihak atasan terhadap aktivitas, kreatifitas dan disiplin bawahan. Dengan demikian supervisi kepala sekolah adalah pembinaan yang diberikan kepala sekolah kepada guru dan pegawai selaku bawahan agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan tugas dan fungsi sebagai guru atau pegawai di sekolah (Depdikbud, 1995:4).

Ada berbagai bentuk fungsi supervisi sesuai dengan definisi yang telah dikemukakan. Dari berbagai fungsi tersebut dapat ditarik suatu *general agreement* mengenai fungsi dari supervisi yang dilakukan kepala sekolah, yaitu sebagai berikut: (1) mengkoordinasikan semua usaha sekolah, (2) melengkapi supervisi sekolah, (3) memperluas pengalaman kepala sekolah dalam melakukan pembinaan dan pengawasan, (4) menstimulasi usaha-usaha yang kreatif dari berbagai pihak, (5) memberikan fasilitas dan penilaian secara terus menerus, (6) menganalisa situasi belajar dan mengajar di lingkungan sekolah, (7) memberikan pengetahuan dan *skill* kepada guru dan pegawai di sekolah, dan (8) mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru.

Fungsi supervisi yang dilakukan di sekolah adalah bagaimana memelihara, membina dan mengarahkan guru-guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga akan tercipta suasana kerja yang menyenangkan dan dapat memperdayakan mereka secara efektif dan efisien untuk kepentingan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Dengan demikian supervisi adalah aktivitas yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya untuk meningkatkan kualitas, kemampuan dan keterampilan

guru yang dipimpinya untuk dapat melaksanakan tugas dalam mengelola proses pembelajaran dengan lebih baik.

Tujuan supervisi secara umum adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru dan staf sekolah yang lain, agar mampu meningkatkan kualitas kerjanya terutama dalam melaksanakan proses pembelajaran. Selanjutnya apabila kualitas kinerja guru dan staf sudah meningkat, maka diharapkan prestasi belajar siswa juga akan meningkat. Pemberian bantuan pembinaan dan bimbingan tersebut dapat bersifat langsung ataupun tidak langsung kepada guru yang bersangkutan (Suharsini Arikanto, 2004:40). Pemberian bantuan dan bimbingan dalam kegiatan supervisi tersebut didasarkan atas data yang lengkap, tepat, akurat, dan rinci, serta benar-benar sesuai dengan kenyataan.

Broadman et. al (dalam Oteng Sutisna, 1983:56), menyatakan bahwa supervisi bertujuan untuk membentuk moral kelompok yang kuat dan mempersatukan guru dalam satu tim yang efektif, bekerja sama secara akrab dan bersahabat, serta saling menghargai satu dengan lainnya. Supervisi dimaksudkan untuk membantu guru dalam memberi pengertian kepada masyarakat mengenai program yang sudah dilaksanakan dan direncanakan oleh sekolah agar masyarakat dapat mengerti dan membantu usaha sekolah.

Disamping tujuan umum tersebut diatas, secara operasional dapat dikemukakan tujuan khusus dari supervisi akademik yaitu sebagai berikut: (1) meningkatkan kinerja (*performance*) siswa di sekolah dalam peranannya sebagai peserta didik yaitu belajar dengan semangat tinggi agar dapat mencapai prestasi belajar secara optimal, (2) meningkatkan mutu kinerja (*performance*) guru sehingga berhasil membantu dan membimbing siswa mencapai prestasi belajar dan pribadi sebagaimana diharapkan, (3) meningkatkan keefektifan kurikulum sehingga berdaya guna dan terlaksana dengan baik didalam proses pembelajaran di sekolah serta mendukung mutu lulusan sesuai dengan tujuan lembaga, (4) meningkatkan keefektifan dan keefesiensian sarana dan prasarana yang ada untuk dikelola dan dimanfaatkan dengan baik sehingga mampu menoptimalkan keberhasilan belajar siswa, (5) meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah khususnya dalam mendukung terciptanya suasana kerja yang optimal. Kemudian siswa dapat

mencapai prestasi belajar sebagaimana diharapkan, dan (6) meningkatkan kualitas situasi umum sekolah sedemikian rupa, sehingga tercipta situasi yang tenang, tentram, dan kondusif bagi kehidupan sekolah pada umumnya, khususnya pada kualitas pembelajaran yang menunjukkan kebarhasilan lulusan.

Sasaran dan fungsi utama dari kegiatan supervisi menurut Swearingen (dalam Djanordi, 1999:43), antara lain adalah: (1) mengkoordinir semua usaha sekolah, (2) melengkapi kepemimpinan sekolah, (3) memperluas jangkauan guru dalam pembelajaran, (4) menstimulir usaha-usaha yang kreatif, (5) memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus, (6) menganalisis situasi belajar dan mengajar, (7) memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota/staff, dan (8) membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru.

Supervisi kepala sekolah ditujukan untuk menciptakan situasi belajar mengajar yang memungkinkan dapat tercapainya tujuan pembelajaran secara optimal. Untuk itu sasaran supervisi kepala sekolah ditujukan pada: (1) pelaksanaan kegiatan pembelajaran di kelas, dan (2) hal-hal yang menunjang pelaksanaan kegiatan pembelajaran seperti; pengelolaan sekolah, pengelolaan kelas, pengelolaan dan pelaksanaan administrasi, pelaksanaan bimbingan, kebersihan, ketertiban, pelaksanaan ekstrakurikuler dan lain sebagainya.

Berpijak pada peranan dari supervisi pendidikan adalah sebagai prosedur dalam memberi arah serta mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pengajaran. Dalam hal ini sasaran dan fungsi supervisi adalah sebagai berikut: (1) sebagai kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Supervisi dengan ruang lingkup yang sempit, tertuju pada aspek akademik, khususnya yang terjadi di ruang kelas pada saat guru sedang memberikan bantuan dan arahan pada siswa. Perhatian utama dari seorang *supervisor* adalah bagaimana dan perilaku siswa yang belajar, dengan bantuan atau tanpa bantuan guru secara langsung. Fokus dari kegiatan supervisi ini adalah seberapa fungsi keberhasilan siswa dalam proses belajar, (2) sebagaimana pemicu unsur yang terkait dengan pembelajaran. Supervisi berfungsi memacu atau sebagai penggerak terjadinya perubahan yang tertuju pada unsur-unsur yang terkait atau bahkan merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pembelajaran.

Kegiatan supervisi ini dikenal dengan supervisi administrasi, dan (3) sebagai kegiatan membina dan memimpin yang dilaksanakan oleh pejabat yang disertai tugas memimpin sekolah yaitu kepala sekolah diarahkan kepada guru dan tata usaha.

Sasaran dan fungsi utama dari kegiatan supervisi menurut Swearingen (dalam Djanordi, 1999:43), antara lain adalah: (1) mengkoordinir semua usaha sekolah, (2) melengkapi kepemimpinan sekolah, (3) memperluas jangkauan guru dalam pembelajaran, (4) menstimulir usaha-usaha yang kreatif, (5) memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus, (6) menganalisis situasi belajar dan mengajar, (7) memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota/staff, dan (8) membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru.

Supervisi kepala sekolah ditujukan untuk menciptakan situasi belajar mengajar yang memungkinkan dapat tercapainya tujuan pembelajaran secara optimal. Untuk itu sasaran supervisi kepala sekolah ditujukan pada: (1) pelaksanaan kegiatan pembelajaran di kelas, dan (2) hal-hal yang menunjang pelaksanaan kegiatan pembelajaran seperti; pengelolaan sekolah, pengelolaan kelas, pengelolaan dan pelaksanaan administrasi, pelaksanaan bimbingan, kebersihan, ketertiban, pelaksanaan ekstrakurikuler dan lain sebagainya.

Dari beberapa definisi yang diuraikan tersebut, pada prinsipnya sasaran dan fungsi supervisi adalah membantu kepala sekolah dalam memelihara dan mengembangkan program pembelajaran di sekolah dengan sebaik-baiknya sesuai dengan harapan sekolah.

Ditinjau dari objek yang disupervisi secara rinci, sasaran dari kegiatan supervisi yang dilakukan bila disesuaikan dengan konsep pengertiannya, adalah sebagai berikut: (1) supervisi akademik, (2) supervisi administrasi, dan (3) supervisi lembaga. Sebagai seorang *supervisor*, kepala sekolah diwajibkan untuk memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian terhadap masalah yang berhubungan dengan penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan dalam bentuk perbaikan program dan kegiatan pembelajaran yang lebih baik.

Tugas kepala sekolah sehubungan dengan pelaksanaan supervisi adalah sebagai berikut: (1) membimbing guru-guru dalam upaya memahami secara jelas

tujuan pendidikan dan pengajaran yang hendak dicapai, (2) membimbing guru-guru agar mengetahui dengan lebih jelas persoalan dan kebutuhan siswa serta usaha apa yang harus ditempuh untuk mengatasi dan memenuhinya, (3) membantu guru agar mereka dapat memahami dengan jelas tentang masalah kesukaan belajar siswa dan usaha apa yang dilakukan, (4) membantu guru-guru mereka untuk mendapatkan kelengkapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai variasi metoda pembelajaran, (5) menyeleksi dan memberikan tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat, bakat dan kemampuan mereka, (6) memberi bimbingan secara bijaksana kepada guru-guru terutama guru baru agar mereka dapat memasuki, menghayati, serta memahami suasana sekolah dan jabatan sebaik-baiknya, membantu guru-guru untuk mendapatkan sumber-sumber belajar bagi siswa yang ada di rumah dan ditengah-tengah masyarakat, (7) membantu guru-guru untuk memahami dan menggunakan berbagai alat pembelajaran dan alat peraga untuk memperbaiki kualitas proses belajar mengajar, (8) membantu guru-guru untuk dapat melaksanakan evaluasi terhadap kemajuan dan pertumbuhan belajar siswa, (9) membina moral yang kuat untuk menumbuhkan moral kerja yang tinggi daripada setiap anggota staf sekolah, (10) memberikan pelayanan dan bimbingan yang sebaik-baiknya agar siswa dapat menggunakan kemampuannya secara maksimal, (11) memberikan penilaian terhadap prestasi kerja berdasarkan standar yang telah ditentukan, (12) memberikan bimbingan yang efektif dan demokratis bagi pertumbuhan jabatan guru, (13) memupuk dan mengembangkan hubungan yang harmonis dan kooperatif diantara guru dan staf sekolah, (14) memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan profesionalismenya sebagai guru dalam kaitannya dengan kompetensi guru, dan (15) mengikutsertakan komite sekolah dalam usaha menetapkan program sekolah. Untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik maka kepala sekolah dapat menempuh berbagai cara dan teknik supervisi terutama yang berhubungan dengan jabatan guru sebagai pelaksana terdepan di dalam kegiatan pendidikan dan pengajaran. Dalam melaksanakan supervisi, kepala sekolah sebagai pelaksana supervisi dapat bekerja sama dengan pengawas dari dinas pendidikan.

Berbagai macam masalah sering dihadapi oleh seorang supervisor dalam melakukan kegiatan supervisi. Dalam menjalankan tindakan supervisi sebaiknya seorang kepala sekolah memperhatikan prinsip-prinsip supervisi, anantara lain adalah berikut: (1) supervisi yang dilakukan hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu dapat menimbulkan dorongan untuk bekerja, (2) supervisi yang dilakukan harus didasarkan atas keadaan serta kenyataan yang sebenarnya, (3) supervisi yang dilakukan harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya, dan (4) supervisi yang dilakukan harus dapat memberikan perasaan nyaman.

Burton dan Brueckner mengemukakan adanya lima tipe supervisi dalam melakukan pengawasan, yaitu sebagai berikut: (1) Supervisi sebagai insfeksi, dalam administrasi dan kepemimpinan yang otokrasi, supervisi berarti insfeksi. Dalam bentuk insfeksi ini, supervisi semata-mata merupakan kegiatan-kegiatan menginsfeksi pekerjaan-pekerjaan guru atau bawahan. Orang-orang yang bertugas atau mempunyai tanggung jawab tentang pekerjaan itu disebut inspektur, (2) *laissez faire*, pengawasan tipe ini sesungguhnya merupakan pengawasan yang sama sekali tidak konstruktif. Pengawasan ini membiarkan bawahan bekerja sekehendaknya tanpa diberikan petunjuk atau bimbingan. Bawahan boleh menjalankan tugasnya menurut apa yang mereka sukai, boleh mengajar apa yang mereka inginkan dan dengan cara yang mereka kehendaki masing-masing, (3) *corcive supervision*, dalam pengawasan, supervisor bersifat memaksa segala sesuatu yang dianggap baik dan benar menurut pendapatnya sendiri. Dalam hal ini pendapat dan inisiatif bawahan tidak dihiraukan atau tidak dipertimbangkan sebelum mengambil keputusan. Bawahan harus tunduk dan menuruti petunjuk yang dianggap baik oleh supervisor sendiri, dan (4) pengawasan yang demokrasi, dalam kepemimpinan yang demokrasi, pengawasan atau supervisi bersifat demokratis pula. Supervisi merupakan kepemimpinan pendidikan secara kooperatif. Dalam tingkat ini, supervisi bukan lagi suatu pekerjaan yang dianggap oleh seorang petugas, melainkan merupakan pekerjaan-pekerjaan bersama yang dikoordinasikan. Tanggung jawab tidak dipegang sendiri oleh supervisor, melainkan dibagi-bagikan kepada para anggota sesuai dengan tingkat keahlian dan kecakapannya masing-masing.

Seorang supervisor hendaknya memiliki ciri-ciri pribadi yang baik, memiliki pembawaan dan kecerdasan yang tinggi, pandangan yang luas mengenai proses pendidikan masyarakat, kepribadian yang menyenangkan serta kecakapan dalam melaksanakan hubungan (*human relation*) yang baik. Untuk dapat menjalankan fungsinya dengan baik seorang supervisor dituntut memiliki ciri-ciri dan sifat-sifat seperti berikut: (1) berpengetahuan luas tentang seluk beluk semua pekerjaan yang berada di bawah pengawasannya, (2) menguasai atau memahami benar-benar rencana dan program yang telah digariskan dan dicapai oleh setiap lembaga atau bagian, (3) berwibawa dan memiliki kecakapan praktis tentang teknik-teknik pengawasan terutama dalam hal berhubungan dengan orang lain (*human relations*), dan (4) memiliki sifat-sifat jujur, tegas, konsekuen, ramah dan rendah hati, berkemauan keras, rajin, bekerja demi tercapainya tujuan atau program yang telah digariskan sebelumnya.

Istilah kompetensi sebenarnya memiliki banyak makna sebagaimana yang dikemukakan dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, kompetensi berarti kewenangan, kekuasaan untuk menentukan atau mengkuaitaskan sesuatu hal. Pengertian dasar kompetensi (*competency*) yakni kemampuan atau kecakapan. Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan (Mc. Leod, dalam Mulyasa, 2005). Keadaan berwenang atau memenuhi syarat menuntut ketentuan hukum. Adapun kompetensi guru (*teacher competency*) merupakan *the ability of a teacher to responsibly perform his or her duties appropriately*.

Kompetensi guru merupakan kemampuan seseorang guru dalam melaksanakan kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak. Menurut Mc. Ashan (dalam Mulyasa, 2005), kompetensi adalah suatu pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau kapabilitas yang dimiliki oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga mewarnai perilaku *kognitif, afektif, dan psikomotoriknya*.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Gordon (1988), menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam kompetensi adalah sebagai berikut: (1) pengetahuan (*knowledge*), yaitu pengetahuan seseorang untuk melakukan sesuatu, (2)

pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman *kognitif* dan *afektif* yang dimiliki oleh individu, (3) keterampilan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas yang dibebankan, (4) nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menjadi bagian dari dirinya, (5) sikap (*attitude*), yaitu perasaan atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar, dan (6) minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau perbuatan.

Dengan demikian, kompetensi guru pada dasarnya merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap guru yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Sedangkan untuk mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan sebagai asosiasi profesi guru, dilakukan melalui proses pendidikan dan pelatihan secara berkelanjutan serta komprehensif.

Dari pengertian kompetensi seperti yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru yang dimaksud tidak hanya sekedar kemampuan dalam mengajar agar siswa memahami materi pelajaran untuk mengembangkan kemampuan intelektual saja, akan tetapi bagaimana pengetahuan yang dipahami itu dapat mewarnai perilaku yang ditampilkan dalam kehidupannya. Kompetensi dapat mengantarkan seseorang untuk mencapai kesuksesan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Hal ini disebabkan karena melalui kompetensi yang dimiliki mereka dapat bekerja secara optimal.

Sebagai tenaga edukatif yang bertugas dalam mengajar dan mendidik, maka guru diharapkan memiliki empat kompetensi, yaitu: (1) kompetensi pedagogik, yaitu kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya, (2) kompetensi profesional, yaitu kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan dapat membimbing siswa sebagai peserta didik untuk memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan, (3) kompetensi kepribadian, yaitu kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan

berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia, dan (4) kompetensi sosial, yaitu kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/ wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Dalam rencana program pembelajaran (RPP) tentang guru dikemukakan bahwa: kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan proses pembelajaran yang sekurang kurangnya meliputi beberapa hal, seperti sebagai berikut: (1) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, (2) pemahaman terhadap peserta didik, (3) pengembangan kurikulum/silabus, (4) perancangan pembelajaran, (5) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, (6) pemanfaatan teknologi pembelajaran, (7) evaluasi hasil belajar, dan (8) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Secara pedagogis, kompetensi guru dalam mengelola pembelajaran perlu mendapat perhatian yang serius. Hal ini penting, karena pendidikan dinyatakan kurang berhasil oleh sebagian masyarakat, dinilai kering dari aspek pedagogis, dan sekolah nampak lebih bersifat sebagai mekanis sehingga peserta didik cenderung kerdil karena tidak mempunyai dunianya sendiri. Freire (1993), mengungkapkan bahwa proses pembelajaran merupakan hubungan guru dengan peserta didik di semua tingkatan, identik dengan watak bercerita. Peserta didik dipandang sebagai bejana yang akan di isi air (ilmu) oleh gurunya. Oleh karena itu pembelajaran nampak seperti sebuah kegiatan menabung, dimana peserta didik sebagai "celengan" dan guru sebagai "penabung".

Secara operasional, kemampuan mengelola pembelajaran menyangkut tiga fungsi manajerial yang meliputi hal-hal sebagai berikut (Sagala, 2009): (1) perencanaan, menyangkut penetapan tujuan, kompetensi, serta memperkirakan cara mencapainya. Perencanaan merupakan fungsi sentral manajemen pembelajaran dan

pembuatan keputusan tentang proses pembelajaran, dimana guru sebagai manajer pembelajaran harus melakukan berbagai pilihan menuju tercapainya tujuan, (2) pelaksanaan atau implementasi, merupakan proses yang memberikan kepastian bahwa proses pembelajaran telah memiliki sumber daya manusia dan sarana prasarana yang diperlukan, sehingga dapat membentuk kompetensi dan mencapai tujuan yang di inginkan. Dalam fungsi pelaksanaan ini termasuk pengorganisasian dan kepemimpinan yang melibatkan penentuan berbagai kegiatan, seperti pembagian pekerjaan ke dalam berbagai tugas khusus yang harus dilakukan guru dan peserta didik dalam proses pembelajaran, dan (3) pengendalian atau evaluasi dan pengendalian yang bertujuan untuk menjamin kinerja yang dicapai sesuai dengan rencana atau tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses manajerial terakhir ini perlu dibandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang telah ditetapkan (kinerja setandar).

Agar proses pembelajaran dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien serta dapat tercapainya hasil yang diharapkan, diperlukan kegiatan manajemen sistem pembelajaran sebagai keseluruhan proses untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran secara efektif dan efisien. Guru diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan pembelajaran secara efektif serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya.

Pembelajaran kimia merupakan salah satu pembelajaran sains menekankan pada pemberian pengalaman secara langsung, oleh karena itu siswa perlu dibantu untuk mengembangkan sejumlah keterampilan proses. Dengan demikian diharapkan tercapainya beberapa hal pada diri siswa, antara lain: (1) siswa mampu menjelajahi dan memahami materi pelajaran tersebut dengan seluruh indera, (2) memiliki keberanian dalam mengajukan hipotesis, (3) mampu menggunakan alat dan bahan pelajaran secara benar dengan selalu mempertimbangkan keselamatan kerja, (4) memiliki keberanian dalam mengajukan pertanyaan, (5) memiliki kemampuan dalam menggolongkan, menafsirkan data dan mengkomunikasikan hasil temuan secara beragam, dan (6) memiliki kemampuan dalam menggali dan memilah informasi faktual yang relevan untuk menguji gagasan-gagasan atau memecahkan masalah sehari-hari.

Pada dasarnya ilmu kimia sebagai pelajaran sains berupaya untuk membekali siswa dengan berbagai kemampuan tentang "cara mengetahui" dan "cara mengerjakan" yang dapat membantu siswa untuk memahami alam sekitar secara mendalam. Atas dasar pemikiran tersebut, maka pembelajaran yang dikembangkan perlu menekankan pada kegiatan belajar siswa aktif (*active learning*) dan melaksanakan secara langsung *learning by doing*).

Berdasarkan karakteristik ilmu kimia dan sejumlah karakteristik pembelajaran sains di atas, maka guru pembimbing mata pelajaran kimia dituntut untuk memiliki kompetensi yang memadai dalam menggunakan berbagai strategi pembelajaran inovatif. Strategi pembelajaran yang diterapkan diharapkan mampu mengembangkan sejumlah keterampilan proses yang digunakan dalam ilmu kimia seperti: mengamati, menggolongkan, mengukur, menggunakan alat, mengkomunikasikan hasil melalui berbagai cara seperti cara lisan, tulisan, dan diagram, menafsirkan, memprediksi, melakukan percobaan, dan mengembangkan sejumlah sikap agar mampu bekerja secara ilmiah. Sikap ilmiah yang dimaksud, antara lain dicirikan dengan rasa ingin tahu, mau bekerja sama, keterbukaan pikiran, tekun, dan pantang menyerah.

Pengalaman (*experience*) adalah sesuatu yang pernah dialami baik secara langsung maupun tidak langsung yang diperoleh dari pendidikan, pelatihan atau percobaan yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Pengalaman seseorang yang diperoleh dari pendidikan formal dan lingkungan akan menjadikan matangnya pemikiran seseorang dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Dari pengalaman yang pernah dialami oleh seseorang akan dapat meminimalkan kesalahan-kesalahan dalam pengawasan dan dapat meningkatkan, dan memperbaiki kinerja yang lebih baik (Sumantri, 1999). Sedangkan kerja adalah semua aktivitas atau serangkaian kegiatan yang pernah dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan. Untuk melaksanakan kerja memerlukan pemikiran khusus dan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh untuk mencapai hasil karya, atau sebagai pelayan masyarakat atau dirinya.

Pengalaman kerja adalah lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi yang dilihat dari banyaknya tahun mulai sejak pertama kali seseorang diangkat

menjadi pegawai sampai sekarang. Menurut Londo (dalam Sumantri, 1999), pengalaman kerja masa lalu erat hubungannya dengan kemampuan kerja seseorang dalam berbuat atau dalam pengambilan suatu keputusan. Dengan demikian pengalaman kerja adalah sesuatu yang telah dialami dengan berbagai proses dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Pengalaman kerja ada dua macam, yaitu pengalaman kerja langsung dan tidak langsung. Pengalaman kerja langsung adalah pengalaman pribadi yang pernah dialami, dilakukan atau dirasakan oleh seseorang. Pengalaman kerja langsung dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan atau percobaan. Pengalaman kerja langsung atau pribadi dalam melaksanakan tugas adalah suatu pendidikan secara spontan yang akan melekat dalam ingatan seseorang sehingga berdampak positif maupun negatif. Sedangkan pengalaman kerja tidak langsung adalah pengalaman kerja yang diperoleh dari pengalaman orang lain. Pengalaman dari orang lain dapat berupa ceritra langsung dari pengalaman orang lain yang dapat diperoleh dari berita media masa atau dari hasil membaca buku.

Pengalaman kerja menurut Londo (dalam Sumantri, 1999), diklasifikasikan menjadi beberapa tahapan, yaitu: (1) *basic training and inovation*, (2) *performance* (kinerja), dan (3) *outcome*. Dari segi jenjang jabatan dan kepangkatan seperti yang dijelaskan pada Kepmen Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Pasal 7 tahun 2001, dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) telah menunjukkan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah Indonesia, (2) telah menunjukkan sikap dan budi pekerti yang baik, (3) telah menunjukkan kecakapan dalam melaksanakan tugas, (4) telah memenuhi syarat-syarat kesehatan jasmani dan rohani, (5) calon guru tersebut diusulkan kepada Kepala Kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan propinsi melalui Kepala Kantor Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten/ kota dengan melampirkan: (1) SK CPNS, (2) STTPL Prajabatan, (3) DP-3 Tahun terakhir, dan (4) surat keterangan kesehatan dari dokter.

Bila dihubungkan dengan sertifikasi, dalam buku panduan penyusunan perangkat portofolio sertifikasi guru dalam jabatan tahun 2007 yang disusun oleh tim sertifikasi pusat (2007), tercantum sepuluh komponen portofolio, yang dapat

dijelaskan sebagai berikut: (1) kualifikasi akademik, yaitu tingkat pendidikan formal yang telah dicapai sampai dengan guru mengikuti sertifikasi, baik pendidikan gelar (S-1, S-2 atau S-3), maupun nongelar (D-4 atau *post graduate diploma*), baik di dalam maupun di luar negeri. Bukti fisik yang terkait dengan komponen ini dapat berupa ijazah atau sertifikat diploma, (2) pendidikan dan pelatihan, yaitu pengalaman dalam mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan dan/ atau peningkatan kompetensi dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik, baik pada tingkat kecamatan, kabupaten/ kota, provinsi, nasional maupun internasional. Bukti fisik komponen ini dapat berupa sertifikat, piagam, atau surat keterangan dari lembaga penyelenggara diklat, (3) pengalaman mengajar, yaitu masa kerja guru (termasuk guru bimbingan dan konseling) dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik pada satuan pendidikan tertentu sesuai dengan surat tugas dari lembaga yang berwenang (dapat dari pemerintah dan/ atau kelompok masyarakat penyelenggara pendidikan). Bukti fisik dari komponen ini dapat berupa surat keputusan atau surat keterangan yang sah dari lembaga yang berwenang, (4) perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, (5) penilaian dari atasan dan pengawas, yaitu penilaian atasan terhadap kompetensi kepribadian dan sosial, yang meliputi aspek-aspek ketaatan menjalankan ajaran agama, tanggung jawab, kejujuran, kedisiplinan, keteladanan, etos kerja, inovasi dan kreativitas, kemampuan menerima kritik dan saran dengan menggunakan format penilaian atasan yang telah ditentukan, (6) prestasi akademik, (7) karya pengembangan profesi, (8) keikutsertaan dalam forum ilmiah, (9) pengalaman organisasi di bidang kependidikan dan sosial, dan (10) penghargaan yang relevan dengan bidang pendidikan,

Kualitas (*quality*) mengandung banyak arti dan makna seperti yang dijabarkan oleh beberapa pakar. Beberapa pengertian yang disampaikan oleh Tjiptono (dalam Sedarmayanti, 2000:202), kualitas pada hakikatnya antara lain, adalah: (1) kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan, (2) kecocokan untuk pemakaian, (3) perbaikan atau penyempurnaan berkelanjutan, (4) bebas dari kerusakan atau cacat, (5) pemenuhan kebutuhan semenjak awal dan setiap saat dan (6) melakukan segala sesuatu secara benar semenjak awal.

Pengertian kualitas pada dasarnya dapat mengacu pada dua pengertian pokok, yaitu: (1) kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan seseorang dan dapat memberikan kepuasan kepada orang lain, dan (2) kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Berkaitan dengan kualitas pelayanan yang berkenaan dengan pengelolaan pelaksanaan pembelajaran, Lovelock (1992:225), menyatakan bahwa untuk menyiapkan kualitas perlu diperhatikan lima prinsip dasar, yaitu: (1) *tangible (the appearance of physical facilities, equipment and communication materials)* berwujud seperti penampilan fisik, peralatan, personal dan komunikasi material, (2) *reliability (the ability to perform the promised service dependably and accurately)* yaitu: kemauan untuk membentuk pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan memiliki ketergantungan, (3) *responsiveness (the willingness to help customers and provide prompt service)* yaitu : pertanggungjawaban terhadap kualitas pelayanan dalam pengelolaan pelaksanaan proses pembelajaran, (4) *assurance (the knowledge and courtesy of employee and their ability to convey trust and confidence)* yaitu jaminan terhadap pengetahuan, perilaku dan kemampuan guru dalam pengelolaan pelaksanaan proses pembelajaran, dan (5) *empathy (the provision of caring, individualized attention to customers)*, yaitu perhatian kepala sekolah kepada sebagai atasan pada guru, dalam pengelolaan pelaksanaan proses pembelajaran.

Dari beberapa pengertian kualitas seperti tersebut di atas, dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Tjiptono (dalam Sedarmayanti, 2000:202), yang menyatakan bahwa kualitas pada hakikatnya antara lain, adalah: (1) kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan, (2) kecocokan untuk pemakaian, (3) perbaikan atau penyempurnaan berkelanjutan, (4) bebas dari kerusakan atau cacat, (5) pemenuhan kebutuhan semenjak awal dan setiap saat dan (6) melakukan segala sesuatu secara benar semenjak awal.

Belajar merupakan salah satu kebutuhan manusia yang mutlak dan sangat penting dilakukan untuk perkembangan dan kelangsungan hidupnya kelak dikemudian hari. Belajar merupakan salah satu bentuk pertumbuhan atau

perubahan diri dari seseorang yang dapat diungkapkan dalam berbagai bentuk tingkah laku sebagai hasil dari pelatihan dan pengalaman yang dilakukan.

Dengan demikian, dari uraian tersebut dapat dirumuskan beberapa ciri dari belajar, antara lain adalah: (1) belajar merupakan aktivitas yang dapat menghasilkan perubahan diri dari individu yang bersangkutan, (2) perubahan perilaku yang dihasilkan dari proses belajar dapat bersifat aktual maupun potensial, yang berarti perubahan tersebut tidak harus segera tampak setelah proses belajar tersebut dilakukan, (3) perubahan perilaku yang ditimbulkan dari proses belajar bersifat relatif menetap atau tahan lama, dan (4) perubahan perilaku yang terbentuk dari proses belajar tersebut merupakan hasil dari pengalaman atau pelatihan yang dilakukan.

Dalam proses pembelajaran, mengajar merupakan unsur yang memegang peranan penting. Mengajar adalah proses membimbing kegiatan belajar. Kegiatan mengajar akan memiliki makna jika terjadi kegiatan pembelajaran. Oleh karena itu dalam proses pembelajaran diharapkan guru dapat memberikan bimbingan dan menyediakan lingkungan belajar yang tepat dan serasi bagi siswa. Belajar merupakan salah satu kebutuhan manusia yang penting untuk perkembangan dan kelangsungan hidupnya. Belajar merupakan salah satu bentuk pertumbuhan atau perubahan diri seseorang yang dinyatakan dalam tingkah laku yang baru dari hasil pelatihan dan pengalaman.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan beberapa ciri dari belajar, antara lain: (1) merupakan aktivitas yang menghasilkan perubahan diri dari individu, (2) perubahan perilaku yang dihasilkan dapat bersifat aktual maupun potensial, yang berarti perubahan tersebut tidak harus segera tampak setelah proses belajar, (3) perubahan perilaku yang ditimbulkan bersifat relatif menetap atau tahan lama, dan (4) perubahan perilaku tersebut sebagai hasil dari pengalaman atau latihan.

Belajar adalah usaha yang dilakukan individu untuk memperoleh suatu perubahan tingkah laku yang baru secara keseluruhan dan sebagai hasil pengalaman individu dalam berinteraksi dengan lingkungannya (Natawijaya, 1983). Proses perubahan yang dimaksud di sini adalah perubahan tingkah laku

sebagai hasil dari interaksi dengan lingkungannya. Perubahan yang diperoleh individu setelah melalui kegiatan belajar, yaitu perubahan keseluruhan tingkah laku yang meliputi perubahan pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Hal ini senada dengan pendapat yang mengatakan bahwa belajar ditujukan pada pengumpulan pengetahuan, penanaman konsep, dan kecekatan serta pembentukan sikap dari perbuatan atau tingkah laku yang positif (Surakhmad, 1986).

Utoyo (1970), menyatakan bahwa belajar adalah suatu proses kemajuan dalam penyesuaian tingkah laku yang relatif menetap sebagai akibat atau hasil dari pengalaman. Belajar adalah suatu proses dimana tingkah laku yang dihasilkan atau ditimbulkan melalui kegiatan latihan. Belajar pada hakikatnya merupakan proses pemaknaan informasi baru dengan jalan mengkaitkannya dengan struktur informasi yang telah dimiliki. Belajar terjadi lebih banyak ditentukan karena adanya karsa individu. Penataan kondisi bukan sebagai penyebab terjadinya proses belajar, tetapi sekedar memudahkan untuk belajar (Degeng, 2001;21).

Hamalik (1998;36), memberikan perumusan dan membuat tafsiran tentang belajar. Selanjutnya dinyatakan bahwa belajar adalah modifikasi atau memperteguh kelakuan melalui pengalaman (*learning is defined as the modification or strengthening of behaviour through experiencing*). Menurut pengertian ini, belajar adalah merupakan suatu proses, suatu kegiatan dan bukan suatu hasil atau tujuan. Belajar bukan hanya mengingat, akan tetapi lebih luas dari itu, yaitu mengalami.

Hasil belajar bukan suatu penguasaan hasil dari suatu latihan, melainkan merupakan suatu tingkah laku. Tingkah laku manusia terdiri dari berbagai aspek seperti pengetahuan, pemahaman, kebiasaan, keterampilan, apresiasi, emosional, hubungan social, jasmani, budi pekerti (etika), dan lain-lain. Bilamana seseorang telah melakukan kegiatan belajar, maka hasil belajar yang akan tampak pada setiap perubahan pada salah satu atau beberapa aspek dari tingkah laku tersebut.

Dari beberapa teori tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kualitas pembelajaran adalah kualitas yang nampak dalam kegiatan belajar yang tercermin dari: (1) aktivitas yang dapat menghasilkan perubahan diri dari individu yang bersangkutan, (2) perubahan perilaku dari proses belajar yang bersifat aktual maupun potensial, (3) perubahan perilaku dari proses belajar yang bersifat relatif

menetap atau tahan lama, dan (4) perubahan perilaku yang terbentuk dari proses belajar dalam bentuk pengalaman atau pelatihan.

Menurut Depdiknas (2002), beberapa prinsip yang dapat diterapkan dalam kegiatan pembelajaran, antara lain: (1) berpusat pada siswa, (2) belajar dengan melakukan, (3) mengembangkan kemampuan sosial, (4) mengembangkan keingintahuan, imajinasi, dan fitrah ber-Tuhan, (5) mengembangkan keterampilan pemecahan masalah, (6) mengembangkan kreativitas siswa, dan (7) mengembangkan kemampuan menggunakan IPTEK.

Dari teori tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pada prinsipnya kegiatan pembelajaran mengacu pada hal-hal sebagai berikut: (1) kegiatan pembelajaran berpusat pada siswa yang didasari atas perbedaan karakteristik yang dimiliki siswa, (2) kegiatan pembelajaran berorientasi pada kemampuan untuk berbuat atau melakukan sesuatu, (3) kegiatan pembelajaran memberikan kesempatan pada siswa untuk melakukan interaksi sosial karena pada prinsipnya manusia merupakan makhluk sosial, (4) kegiatan pembelajaran bertujuan untuk mengembangkan keingintahuan, imajinasi, dan fitrah ber-Tuhan, (5) kegiatan pembelajaran bertujuan untuk mengembangkan keterampilan dalam memecahkan masalah yang dihadapi, (6) kegiatan pembelajaran berorientasi pada pengembangan kreativitas sesuai dengan potensi yang dimiliki siswa, dan (7) kegiatan pembelajaran berorientasi pada pengembangan kemampuan dalam menggunakan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang.

## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dirancang dalam desain deskriptif korelasional *ex-post facto*, bertujuan meneliti adanya kontribusi empat variabel bebas dan variabel terikat. Dalam pelaksanaannya, penelitian *ex-post facto* tidak disertai perlakuan terhadap variabel karena variabel yang diteliti telah terjadi dan tidak dapat dimanipulasi. Oleh karena itu data yang terkumpul berupa sesuatu yang dialami, dirasakan dan dilakukan oleh responden. Masing-masing variabel dicari kontribusinya dengan menggunakan analisis statistik dengan teknik deskriptif korelasional dan regresi. Oleh karena itu penelitian ini tergolong penelitian kuantitatif.

Rancangan penelitian ini menggunakan model tiga variabel bebas (prediktor) dan satu variabel terikat (kriterium). Populasi atau sumber data dalam penelitian ini adalah seluruh guru kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012 yang jumlahnya 30 orang. Dengan demikian dalam penelitian ini menggunakan studi sensus.

Untuk memperoleh data dari variabel kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah, kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia, dan pengalaman kerja guru dalam mengajar, digunakan kuisisioner yang berisi jawaban dengan rentangan skor 1-5. Sedangkan untuk memperoleh data dari variabel kualitas pengelolaan proses belajar mengajar digunakan format observasi dengan rentangan skor 1-5.

Konsepsi yang mendasari penyusunan instrumen kuisisioner dan format observasi bertolak dari indikator-indikator variabel penelitian yang selanjutnya dijabarkan dan dikembangkan sendiri oleh peneliti sehingga menjadi butir pertanyaan tentang kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah, kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia, dan pengalaman kerja guru dalam mengajar, dan kualitas pengelolaan proses belajar mengajar.

Masing-masing kuisisioner untuk mengukur variabel kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah, kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia, dan pengalaman kerja guru dalam mengajar, berisi lima jawaban dalam bentuk pernyataan atau dukungan sikap yang diungkapkan dengan kata-kata: sangat setuju (SS), setuju (S), netral (N) tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Kelima alternatif jawaban tersebut diberi skor 5,4,3,2, dan 1 untuk pernyataan positif serta 1,2,3,4 dan 5 untuk pernyataan negatif. Sedangkan untuk variabel kualitas pengelolaan proses belajar mengajar diberi rentangan skor dari 1-5 sesuai dengan tingkat kesesuaian hasil pengamatan dengan tuntutan atau persyaratan.

Untuk analisis data mengikuti langkah-langkah: (1) deskripsi data, yaitu data yang telah diperoleh dari penelitian dideskripsikan menurut masing-masing variabel, (2) pengujian persyaratan analisis yang meliputi: uji normalitas sebaran data, multikolinieritas, autokorelasi, linearitas, dan heterokesdastisitas, dan (3) pengujian hipotesis.

Hasil analisis data digunakan sebagai acuan untuk mendeskripsikan kecenderungan setiap variabel penelitian. Norma yang digunakan adalah norma absolut skala lima seperti di bawah ini.

<b>Kriteria</b>	<b>Klasifikasi</b>
$Mi + 1,5 SDi - Mi + 3 SDi$	Sangat baik
$Mi + 0,5 SDi < Mi + 1,5 SDi$	Baik
$Mi - 0,5 SDi < Mi + 0,5 SDi$	Cukup
$Mi - 1,5 SDi < Mi - 0,5 SDi$	Kurang
$Mi - 3 SDi < Mi - 1,5 SDi$	Sangat kurang

**Keterangan:**

- Mi =  $1/2$  (skor maksimum + skor minimum)
- Sdi =  $1/6$  (skor maksimum - skor minimum)  
(Dantes,1986).

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dirumuskan, data yang telah terkumpul dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teknik regresi sederhana, regresi ganda dan korelasi parsial. Regresi sederhana dipergunakan untuk mengetahui: (1) kontribusi kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kualitas pengelolaan proses belajar mengajar (Y), (2) kontribusi kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia ( $X_2$ ) dengan kualitas pengelolaan proses belajar mengajar (Y), dan (3) kontribusi pengalaman kerja guru dalam mengajar ( $X_3$ ) dengan kualitas pengelolaan proses belajar mengajar (Y). Regresi ganda dipergunakan untuk mengetahui kontribusi kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah ( $X_1$ ), kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia ( $X_2$ ) dan pengalaman kerja guru dalam mengajar ( $X_3$ ) secara bersama-sama dengan kualitas pengelolaan proses belajar mengajar (Y). Sedangkan korelasi parsial dipergunakan untuk mengetahui korelasi dari suatu variabel bebas terhadap variabel terikat dengan mengendalikan variabel yang lain.

**3. HASIL PENELITIAN**

Dari rangkuman statistik hasil pengolahan data secara deskriptif, dapat digambarkan karakteristik distribusi skor jawaban responden dari masing-masing variabel, yaitu: (1) skor rata-rata skor kegiatan supervisi yang dilakukan kepala

sekolah sebesar 134,57, dengan simpangan baku sebesar 13,54. Hasil ini menunjukkan bahwa kecenderungan supervisi kepala sekolah di SMA se-Kabupaten Badung dapat dikatakan sangat baik, yaitu berada pada rentangan di atas 130 dari skor ideal, (2) skor rata-rata skor variabel kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung diperoleh sebesar 136,40, dengan simpangan baku sebesar 142,00. Hasil ini menunjukkan bahwa kecenderungan kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung dapat dikatakan sangat baik yaitu berada pada di atas 130 dari skor ideal, (3) skor rata-rata pengalaman guru dalam mengajar di SMA Negeri se-Kabupaten Badung diperoleh sebesar 294,97 dengan simpangan baku sebesar 25,56. Hasil ini menunjukkan bahwa kecenderungan pengalaman guru dalam mengajar di SMA Negeri se-Kabupaten Badung dapat dikatakan kurang, yaitu berada pada rentangan 265,5 sampai dengan 365,2 dari skor ideal, dan (4) skor rata-rata variabel kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung diperoleh sebesar 820,50 dengan simpangan baku (standar deviasi) sebesar 34,67. Hasil ini menunjukkan bahwa kecenderungan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung dapat dikatakan baik yaitu berada pada rentangan 750 sampai dengan 850 dari skor ideal.

Dari hasil analisis pengujian hipotesis dengan bantuan program SPSS for Windous versi 15.00, dapat dideskripsikan beberapa hal, sebagai berikut: (1) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah dengan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012 melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 488,183 + 2,470 X_1$  dengan kontribusi sebesar 93,0%. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kualitas supervisi yang dilakukan kepala sekolah, maka semakin tinggi pula tingkat kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung. Variabel supervisi kepala sekolah memberikan sumbangan efektif (SE) sebesar 27,9% terhadap kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung, (2) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kompetensi guru

pembimbing mata pelajaran kimia ( $X_2$ ) dengan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia ( $Y$ ) di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012 melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 542,378 + 2,039 X_2$  dengan  $F_{hitung} = 41,080$  dengan kontribusi sebesar 59,5%. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia, maka semakin tinggi pula tingkat kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012. Variabel kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia memberikan sumbangan efektif (SE) sebesar 7,5% terhadap variabel kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012, (3) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara pengalaman kerja guru dalam mengajar ( $X_3$ ) dengan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia ( $Y$ ) di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012 melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 428,755 + 1,328 X_3$  dengan  $F_{hitung} = 641,39$  dengan kontribusi sebesar 95,8%. Dengan kata lain bahwa semakin banyak pengalaman kerja guru dalam mengajar, maka semakin tinggi pula kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012. Variabel pengalaman kerja guru dalam mengajar memberikan sumbangan efektif (SE) sebesar 6,2% terhadap kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012, (4) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah ( $X_1$ ), kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia ( $X_2$ ), dan pengalaman kerja guru dalam mengajar ( $X_3$ ) secara bersama-sama dengan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia ( $Y$ ) di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012 melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 429,661 + 0,742 X_1 + 0,259 X_2 + 0,867 X_3$  dengan kontribusi sebesar 98%.

Pengelolaan laboratorium biologi dalam penelitian ini diartikan sebagai suatu seni dan ilmu dalam mengelola berbagai sumber daya yang ada di laboratorium untuk mewujudkan suasana dan proses pembelajaran praktikum yang diinginkan. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa pengelolaan laboratorium biologi di SMA Negeri se-kabupaten Badung sudah optimal dari segi perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan maupun pengawasan. Hal ini didasarkan atas hasil perhitungan nilai rata-rata dari persepsi guru biologi tentang pengelolaan laboratorium tersebut yang cenderung berada pada kategori sangat baik.

Kontribusi supervisi kepala sekolah terhadap kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia adalah sebesar 29,0% mengidentifikasi bahwa supervisi yang dilakukan kepala sekolah dapat dipakai sebagai prediktor dari kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung. Sumbangan efektif supervisi kepala sekolah terhadap kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia sebesar 27,9%, mengindikasikan bahwa supervisi yang dilakukan kepala sekolah cukup optimal dalam mempengaruhi kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung banyak dipengaruhi oleh supervisi yang dilakukan kepala sekolah.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh pendapat Sahertian (1995:20), yang menyatakan bahwa supervisi adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis dan moral personil sesuai dengan kebutuhan pekerjaan melalui pelatihan. Pada dasarnya supervisi ini merupakan suatu upaya agar setiap personil memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaannya. Dari pernyataan tersebut jelas bahwa melalui kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah akan meningkatkan profesionalisme guru.

Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh pendapat Mulyasa (2003:154), yang menyatakan bahwa supervisi kepala sekolah adalah pembinaan yang diberikan kepala guru dan pegawai selaku bawahan agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan tugas dan fungsi sebagai guru atau pegawai di sekolah. Hal ini berarti bahwa pembinaan yang diberikan kepala sekolah melalui kegiatan supervisi secara tidak langsung akan meningkatkan profesionalisme guru.

Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh pendapat Adams dan Dickey (dalam Mukhtar, 2009), yang menyatakan bahwa supervisi pendidikan adalah program yang dilakukan secara terencana untuk memperbaiki proses pengajaran. Melalui program supervisi pada hakikatnya adalah untuk memperbaiki proses pembelajaran. Program tersebut dapat terlaksana apabila seorang *supervisor*

memiliki keterampilan (*skill*) dan cara kerja yang efisien dalam melakukan kerjasama dengan orang lain. Selanjutnya dijelaskan bahwa supervisi adalah segala usaha dari kepala sekolah yang berwenang dalam memimpin guru-guru dan petugas pendidikan lainnya dalam menyelesaikan dan merevisi tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran, metoda mengajar dan penilaian proses pembelajaran.

Dari penelitian itu, disimpulkan bahwa jika supervisi yang dilakukan kepala sekolah meningkat, maka kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia juga meningkat. Hal ini disebabkan karena supervisi yang dilakukan kepala terkolerasi secara signifikan terhadap kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung, baik secara terpisah maupun secara simultan.

Kontribusi kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia terhadap kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia adalah sebesar 59,5%. Hal ini mengidentifikasi bahwa kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia dapat dipakai sebagai prediktor dari kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012. Sumbangan efektif dari kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia terhadap kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia adalah sebesar 7,5%. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia cukup optimal dalam mempengaruhi kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012 banyak dipengaruhi oleh kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh pendapat Gordon (dalam Mulyasa, 2005), yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan atau kecakapan yang tercermin dari perilaku yang rasional dari seseorang dalam mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Selanjutnya dijelaskan bahwa kompetensi guru merupakan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugas secara bertanggung jawab melalui beberapa aspek, antara lain: (1) pengetahuan, (2) pemahaman, (3) keterampilan, (4) nilai, (5) sikap, dan (6) minat. Sebagai tenaga edukatif, guru diharapkan memiliki empat kompetensi, yaitu: (1) kompetensi pedagogik, (2) kompetensi profesional, (3)

kompetensi kepribadian, dan (4) kompetensi sosial. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor penentu yang harus diperhatikan oleh semua pihak yang terlibat dalam peningkatan kualitas pengelolaan proses belajar mengajar.

Turut memperkuat hasil penelitian ini adalah hasil penelitian Yudiatmika (2006), yang melakukan penelitian mengenai pengaruh kompetensi guru terhadap kualitas pengelolaan proses belajar mengajar di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Swasta se-Kota Denpasar. Dari penelitian yang dilakukan disimpulkan bahwa kompetensi guru dalam bekerja dapat meningkatkan kinerja (*performance*) guru. Kualitas pengelolaan proses belajar mengajar dalam penelitian yang dilakukan Yudiatmika (2006), dilihat dari kualitas proses belajar mengajar sebagai salah satu indikator dari meningkatnya kualitas pengelolaan proses belajar mengajar dalam menjalankan tugas di sekolah. Hasil penelitian ini paling tidak dapat memberikan rujukan dalam meneliti kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia dalam kaitannya dengan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh hasil penelitian Sugita (2007), yang melakukan penelitian mengenai korelasi antara kompetensi guru dengan kualitas pengelolaan proses belajar mengajar SMA Negeri Unggulan di kota Denpasar. Dari penelitian yang dilakukan, ditemui bahwa terdapat korelasi secara signifikan antara kompetensi guru dengan kualitas pengelolaan proses belajar mengajar dengan kontribusi sebesar 22,7%, dan sumbangan efektif sebesar 15,40%.

Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Muriani (2008), yang melakukan penelitian mengenai korelasi kompetensi guru terhadap kualitas pengelolaan proses belajar mengajar Sekolah Dasar di Kecamatan Abiansemal kabupaten Badung. Dari penelitian itu, disimpulkan bahwa jika kompetensi guru meningkat, maka kualitas pengelolaan proses belajar mengajar juga meningkat. Hal ini disebabkan karena kompetensi guru terkolerasi secara signifikan terhadap kualitas pengelolaan proses belajar mengajar Sekolah Dasar Kecamatan Abiansemal kabupaten Badung, baik secara terpisah maupun secara simultan.

Kontribusi pengalaman kerja guru dalam mengajar terhadap kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia adalah sebesar 95,8%, mengidentifikasi bahwa pengalaman kerja guru dalam mengajar yang dimiliki guru mata pelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung dapat dipakai sebagai prediktor dari kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung. Sumbangan efektif budaya organisasi sekolah sebesar 6,2% mengindikasikan bahwa pengalaman kerja guru dalam mengajar cukup optimal dalam mempengaruhi kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung banyak dipengaruhi oleh pengalaman kerja guru dalam mengajar yang dimiliki guru.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh temuan empirik di lapangan dan kerangka berpikir bahwa interaksi antara pengalaman kerja guru yang tinggi, tingkat kedisiplinan guru yang tinggi dan tingginya kompetensi guru dapat meningkatkan kinerja guru. Sebaliknya apabila pengalaman kerja guru rendah, tingkat kedisiplinan guru rendah dan rendahnya kompetensi yang dimiliki guru, maka sangat sulit untuk mencapai peningkatan kinerja yang baik.

Kontribusi kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah, kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia dan pengalaman kerja guru dalam mengajar secara bersama-sama dengan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012 adalah sebesar 98,0%. Hal ini mengidentifikasi bahwa kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah, kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia dan pengalaman kerja guru dalam mengajar secara bersama-sama dapat dipakai sebagai prediktor dari kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung dapat dipengaruhi oleh kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah, kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia dan pengalaman kerja guru dalam mengajar secara bersama-sama.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh temuan empirik di lapangan dan kerangka berpikir bahwa interaksi antara kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah secara teratur dan konsisten, kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia yang memadai dan pengalaman kerja guru dalam mengajar yang cukup secara bersama-sama dapat meningkatkan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di kelas. Sebaliknya apabila kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah tidak teratur dan kurang konsisten, rendahnya kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia dan kurangnya pengalaman kerja guru dalam mengajar, maka sangat sulit untuk mencapai peningkatan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di kelas.

#### **4. Penutup**

Berdasarkan temuan, hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut: (1) terdapat kontribusi yang signifikan antara kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah dengan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012 melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 488,183 + 2,470 X_1$  dengan kontribusi sebesar 93,0%, dan sumbangan efektif sebesar 27,9%, (2) terdapat kontribusi yang signifikan antara kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia ( $X_2$ ) dengan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia ( $Y$ ) di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012 melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 542,378 + 2,039 X_2$  dengan  $F_{hitung} = 41.080$  dengan kontribusi sebesar 59,5%, dan sumbangan efektif sebesar 7,5%, (3) terdapat kontribusi yang signifikan antara pengalaman kerja guru dalam mengajar ( $X_3$ ) dengan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012 dengan kontribusi sebesar 95,8%, dan sumbangan efektif sebesar 6,2%, dan (4) terdapat kontribusi yang signifikan antara kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah, kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia dan pengalaman kerja guru dalam mengajar secara bersama-sama dengan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/ 2012 dengan koefisien korelasi sebesar 0,990 dan kontribusi sebesar 98,0%.

Pengalaman kerja guru dalam mengajar memberikan kontribusi yang paling besar. Hal ini berarti bahwa pengalaman kerja guru dalam mengajar merupakan prediktor yang paling dominan dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/2012. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja guru dalam mengajar memegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung tahun pelajaran 2011/2012.

Kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di SMA Negeri se-Kabupaten Badung yang berada dalam kategori baik merupakan akibat logis dari kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah, kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia dan pengalaman kerja guru dalam mengajar. Kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah secara teratur dan konsisten dalam mendampingi guru melaksanakan tugas pembelajaran dapat memotivasi guru untuk mengembangkan metode pembelajaran kimia dan teknik evaluasi yang relevan dalam menjalankan tugas mengajar. Hal ini akan berdampak terhadap terbentuknya upaya dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di kelas.

Meningkatnya kompetensi guru pembimbing mata pelajaran kimia dalam menjalankan tugas memungkinkan guru lebih profesional dalam mengemban tugas dan kewajiban yang dilimpahkan kepadanya. Hal ini akan berdampak pada terbentuknya kinerja yang baik dari guru yang bersangkutan. Kinerja yang baik dengan sendirinya akan meningkatkan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di kelas.

Pengalaman kerja guru dalam mengajar yang cukup dan mantap dapat mendukung aktivitas pelaksanaan pembelajaran. Hal ini akan tercermin dari suasana belajar yang kondusif, menyenangkan, dan dapat dimengerti serta dipahami siswa. Hal ini akan berdampak pada meningkatnya semangat belajar siswa untuk meningkatkan prestasi belajar. Tumbuhnya semangat dan motivasi belajar yang tinggi untuk meningkatkan prestasi belajar akan meningkatkan kualitas pelaksanaan pembelajaran kimia di kelas.

Sehubungan dengan temuan dan implikasi tersebut beberapa hal yang dapat disarankan adalah sebagai berikut: *Pertama:* kepada guru-guru, disarankan untuk: (1) berupaya meningkatkan kompetensi yang dimiliki melalui berbagai bentuk pendidikan, pelatihan, workshop, seminar dan berbagai pertemuan ilmiah lain yang dapat mendukung peningkatan kompetensi dalam menjalankan tugas mengajar, dan (2) berupaya meningkatkan pengalaman kerja sebagai mana yang ditetapkan dalam buku panduan penyusunan perangkat portofolio sertifikasi guru dalam jabatan tahun 2007 yang disusun oleh tim sertifikasi pusat (2007), tentang sepuluh komponen portofolio untuk menilai layak atau tidak seorang guru untuk disertifikasi dari segi pengalaman kerja.

*Kedua:* kepada kepala sekolah, disarankan untuk: (1) mendorong guru sebagai bawahannya untuk berusaha meningkatkan kompetensi sesuai dengan bidang keahliannya melalui pemberian kesempatan dan memfasilitasi guru untuk mengikuti berbagai bentuk pendidikan, pelatihan, workshop, seminar dan berbagai pertemuan ilmiah lain yang dapat mendukung peningkatan kompetensi dalam menjalankan tugas mengajar dan (2) meningkatkan kompetensi dan konsistensi dalam pelaksanaan supervisi sekolah, serta membangun objektivitas tinggi dalam melakukan supervisi kepala sekolah.

*Ketiga:* kepada Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga, disarankan untuk menyesuaikan kebijakan dan strategi pembinaan kepada kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi dan pembinaan kepada guru bidang studi untuk meningkatkan kompetensi serta pengalaman kerja dalam menjalankan tugas mengajar.

*Keempat:* kepada peneliti lain yang berminat, disarankan untuk mengembangkan penelitian ini lebih lanjut terutama yang terkait dengan permasalahan dan variabel yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan rancangan penelitian dan analisis data yang lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atmowiro, S, 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Ardadizya Jaya, Jakarta.
- Arifin, M, 2000, *Kapita Selekta Pendidikan*, Bumi Putra, Jakarta.
- Arikunto, S, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT.Rineka Cipta, Jakarta.
- Aswar, S, 2001. "Asumsi-Asumsi Dalam Inferensi Statistik" dalam *Buletin Psikologi* (hal 7-17).
- Burhanuddin, 1994, *Analisis Administrasi Manajemen Kepemimpinan Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Carolyn, (dalam Wirawan). 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Danim, S, 2004, *Menjadi Komunitas Pembelajaran Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, PT.Bumi Aksara, Jakarta.
- Depdiknas, 2000, *Panduan Manajemen Sekolah*, Dirjen Pendidikan Dasar Dan Menengah Direktorat SLTP, Jakarta.
- , 2004, *Standar Kompetensi Guru Sekolah Menengah Pertama*, Patragading, Jakarta.
- Fremont, E.Kast and James. E Rosenweig, 1985. *Organisasi dan Manajemen*, Buki Aksara, Jakarta.
- Gipson, dkk, 1996, *Organisasi edisi ke lima*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hamalik, O, 1993, *Psikologi Manajemen*, Triganda Karya, Bandung.
- , 2003, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, PT.Bumi Aksara, Jakarta.
- Hamzah, B Uno, et al, 2001. *Pengembangan Instrumen untuk Penelitian*, Dilema Press, Jakarta.
- Heidjrachman dan Suad, H, 1990, *Manajemen Personalialia*, BPPE, Yogyakarta.

- Hersey, P, 1994, *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*, Terjemahan Soetopo. Aksara, Jakarta.
- Koswara dan Nuryantini, 2002, *Manajemen Lembaga Pendidikan*, Patragading, Bandung.
- Kotter, John P, 1997, *Faktor Kepemimpinan*, (Alih Bahasa Hari Sumianto), Prenhalindo, Jakarta.
- Manullang M, 1994, *Manajemen Personalialia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mulyasa, E, 2003, *Manajemnt Berbasis Sekolah*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Nawawi, H, 2000, *Manajemen Strategik Organisasi Non Porfit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Pidarta, Made, 1992, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*, Jakarta, Bumi Aksara Cipta.
- Purwanto, N, 1987, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Remadja Karya, Bandung.
- Qomari, Anwar, 2002, *Reorientasi Pendidikan & Profesional Keguruan*, Jakarta, Uhamka Press.
- Riduwan, 2004, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Alfabeta, Bandung.
- Rivai, Veithzal, 2004, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Edisi ke dua, Jakarta, PT Raja Grafindo persada.
- , 2005, *Manajemen dan Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori Kepraktek*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen, 1996, *Prilaku Organisasi*, Jilid I, Edisi Indonesia, Jakarta, PT Prenhallindo.
- Robert Stinger, (dalam Wirawan), 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Robert G. Owen. (dalam Wirawan), 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Sarwono, S.W, 1995, *Psikologi Lingkungan*, PT.Gramedia Widayasarana Indonesia, Jakarta.

- Sahertian, P.A, 1995, *Konsep Dasar Dan Teknik Supervisi pendidikan dalam rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT.Reneka Cipta, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, CV.Mandar Maju, Bandung.
- Sanjaya, W, 2006, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Stándar Pendidikan*, Jakarta, Kencana Penada Media.
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, CV Mandar Maju.
- Siagian, Sondang, 1998, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta, PT Rineka Cipta.
- , 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta, PT Rineka Cipta.
- Singarimbun, Markum, dan Soffyan Effendi, 1995, *Metode Penelitian*, Cetakan Kedua, PT Pustaka LP3ES Indonesia, Jakarta.
- Singodimejo, Markum, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, ANI.
- Stoner, James, dan Sirait Afonsus, 1996, *Manajemen*, Jakarta, Erlangga.
- Sudjana, Nana, 1996, *Metoda Statistika Edisi 6*, Bandung, Penerbit Tarsito.
- ....., 1997, *Teknik Analisa Regresi dan Korelasi*, Bandung, Penerbit Tarsito.
- Sugiyono, 2009, *Statistika Untuk Penelitian, Cetakan kelima belas*, Bandung, Alfabeta.
- Sumantri Mulyana dan Johar Permana. 1999. *Strategi Belajar Mengajar*. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, Proyek Pendidikan Guru Sekolah Dasar.
- Suparno, Paul. 1997. *Filsafat Konstruktivisme dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius
- Supranto, 1991, *Statistik, Teori Dan Aplikasi*, Jakarta, Erlangga.
- Tannenbaun, R & Warent Schmidt. 1993. *How To Choose A Leadership Pattern*, 17 edition. Harvard Businees Review 51 No. 3.