

**HUBUNGAN PERAN PENGAWAS DENGAN KINERJA  
GURU SEKOLAH DASAR GUGUS IV KERTAWANGI CISARUA KABUPATEN  
BANDUNG BARAT**

**THE RELATIONSHIP OF SUPERINTENDANT ROLE AND GUGUS IV KERTAWANGI  
BANDUNG BARAT REGENCY ELEMENTARY SCHOOL TEACHER PERFORMANCE**

**Sedarmayanti dan Siti Jubaedah**  
**Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN)**  
**Jl. Cimandiri No. 34-38 Bandung 40115**  
**Telp. (022) 4237375, Fax. (022) 4267683**  
**Email: sedarmayanti@yahoo.co.id**

*Abstract*

*This research aims to analyze (1) the role of the supervisory of education, (2) the performance of teachers, and (3) the relationship between the supervisory role of education with teacher performance, with uses a quantitative research design, and is a descriptive study.*

*The analysize this research uses a correlational study, a study that aims to determine the result of an action or to determine the relationship between variables. Data processing using Pearson Product For the treatment of the results of research, so use through observation and interviews, with several informants related. Based on the analysis of the results of research, that the role of the supervisory of education is still not maximized in implementing the guidance of teacher performance,. And so, need to regulations for appovement the role of supervisory is made to stakeholder, and increased to performance of teachers.*

*Keywords: Superintendent role and teacher performance.*

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) peran pengawas pendidikan, (2) kinerja guru, dan (3) hubungan peran pengawas pendidikan dengan kinerja guru, dengan menggunakan desain penelitian kuantitatif, yang bersifat deskriptif. Analisis yang digunakan adalah korelasional, yaitu bentuk penelitian yang bertujuan untuk mengetahui akibat dari suatu tindakan atau hubungan antarvariabel. Pengolahan data menggunakan korelasi Pearson Product Moment. Dan, untuk memperkuat hasil penelitian, maka dilakukan observasi dan wawancara dengan beberapa narasumber yang terkait.

Berdasarkan analisis hasil penelitian, bahwa peran pengawas pendidikan masih belum maksimal dalam melaksanakan pembinaan terhadap guru, demikian pula kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masih memerlukan bimbingan dan pembinaan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, perlu diupayakan berbagai langkah strategis oleh pemangku kebijakan untuk melakukan regulasi terhadap peran pengawas dan upaya meningkatkan kinerja guru.

Kata Kunci: Peran pengawas dan kinerja guru

## A. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan suatu hal yang sangat penting, sebab pendidikan telah memberikan suatu kontribusi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, agar mampu mencetak generasi yang unggul. Sejalan dengan perkembangan zaman di dunia pendidikan yang semakin pesat dan maju ini, menuntut lembaga pendidikan agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan zaman dan ilmu pengetahuan. Demikian juga perubahan yang sedang terjadi pada mekanisme penilaian kinerja guru.

Guru sebagai pengajar dan pendidik harus terus-menerus mengembangkan keprofesionalannya dengan berbagai kegiatan yang berkaitan dengan eksplorasi keilmuan, untuk dapat diaplikasikan pada setiap proses belajar mengajar. Sebagai pendidik guru lebih banyak menjadi sosok panutan yang memiliki nilai moral dan agama yang patut ditiru dan diteladani oleh siswa. Sebagai pengajar guru diharapkan memiliki pengetahuan yang luas, guru harus menguasai materi pembelajaran, menguasai strategi, dan metode pembelajaran tentang disiplin ilmu yang harus diampunya untuk ditransfer kepada siswa.

Fungsi dan peran guru tersebut merupakan satu kesatuan yang tidakdipisahkan dan terintegratif antara yang satu dengan yang lainnya. Agar semua peran dan fungsi guru berjalan dengan optimal, maka salah satu stakeholder yang mampu menggerakkan keprofesionalan seorang guru adalah seorang pengawas. Pengawas pendidikan merupakan pejabat harian yang bertugas untuk mewujudkan kebijakan implementasi, tetapi memegang peranan penting dalam mewujudkan visi kebijakan pemerintah.

Antara pengawas dengan guru sebaiknya diciptakan suatu suasana

yang bersifat kerja sama. Berarti pengawas perlu berbagi visi dan aspirasi dengan rekan sejawat guru lainnya. Posisi pengawas dengan guru dalam hal ini seharusnya membantu untuk kelancaran kegiatan belajar mengajar, yang lebih menekankan kepada kerja sama. Nilai-nilai kerja sama ini dianggap mampu menolong membangun kepercayaan diri, yaitu agar apa yang diyakini bermanfaat dapat diwujudkan sebagai pelayanan pendidikan.

Dalam melaksanakan koordinasi dan penyalarsan, pengawas sekolah perlu mendemonstrasikan kemampuan memanfaatkan teknologi untuk menciptakan iklim yang memotivasi peningkatan profesional berupa komunikasi yang lebih efektif. Oleh karena itu, seorang pengawas harus mampu memfasilitasi, membimbing, dan mendukung tercapainya keberhasilan semua pembelajar dengan cara mengembangkan, mengartikulasi, melaksanakan, dan mengevaluasi visi pendidikan yang didukung oleh komunitas sekolah yang lebih besar.

Selain melaksanakan tugas koordinasi dan penyalarsan, tugas pokok seorang pengawas adalah melakukan supervisi. Supervisi artinya pemberian bantuan profesional. Jika supervisi diartikan sebagai pemberian bantuan profesional, maka guru akan selalu membutuhkan bantuan pengawas dalam menyelesaikan permasalahan terutama yang berkaitan dengan proses belajar mengajar.

Para pengawas pendidikan harus mengetahui secara rinci persoalan yang dihadapi oleh para guru yang ada di wilayah kerjanya. Secara umum terdapat tujuh indikator yang menunjukkan lemahnya kinerja guru dalam melaksanakan tugas mengajar, yaitu 1. Rendahnya pemahaman tentang strategi pembelajaran, 2. Kurangnya kemahiran dalam mengelola kelas, 3 Rendahnya kemampuan melakukan dan

memanfaatkan penelitian tindakan kelas, 4. Rendahnya motivasi berprestasi, 5. Kurang disiplin, 6. Rendahnya komitmen profesi, serta 7. Rendahnya kemampuan manajemen waktu (Mulyasa, 2009: 9).

Faktor lain yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru, menurut Mulyasa (2009: 10), antara lain 1. Masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara utuh. Hal ini disebabkan oleh sebagian guru yang bekerja di luar jam kerjanya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, sehingga tidak memiliki kesempatan untuk meningkatkan diri, baik membaca, menulis, apalagi membuka internet, 2. Belum adanya standar profesionalisme guru sebagaimana tuntutan di negara-negara maju, 3. Kemungkinan disebabkan oleh adanya perguruan tinggi swasta yang mencetak guru asal jadi, atau setengah jadi, tanpa memperhitungkan outputnya kelak di lapangan, sehingga menyebabkan banyak guru yang tidak patuh terhadap etika profesinya, 4. Kurangnya motivasi guru dalam meningkatkan kualitas diri karena guru tidak dituntut untuk meneliti sebagaimana yang diberlakukan pada dosen di perguruan tinggi.

Tugas guru sekolah dasar erat kaitannya dengan peningkatan sumber daya manusia yang tugasnya sangat mulia karena menyiapkan dan membekali siswa melalui pendidikan dasar sebagai awal terbentuknya manusia yang memiliki karakter sebagai fondasi awal terbentuknya sumber daya manusia yang andal. Untuk menjadikan guru sebagai tenaga profesional, maka perlu diadakan pembinaan secara terus-menerus dan berkesinambungan.

Pada umumnya peran pengawas pendidikan pada saat melakukan supervisi maupun pembinaan masih menggunakan pendekatan tradisional, sehingga menempatkan dirinya sebagai atasan dan cenderung ingin dilayani

oleh guru, maka ditemukan persoalan sebagai berikut: 1. Pengawas pendidikan dalam melakukan supervisi kurang efektif dan cenderung hanya sebatas pemenuhan administratif, 2. Pembinaan tidak berkelanjutan, pengawas cenderung lebih banyak menyalahkan guru, tetapi kurang memberikan solusi pada permasalahan pembelajaran, 3. melakukan penilaian kurang efektif, obyektif dan adil, 4. Kurang berperan pada pengembangan kemampuan dan kurang mengetahui setiap potensi guru, 5. Pengawas kurang melakukan pelatihan, pembimbingan untuk meningkatkan kinerja guru.

Dampak dari fenomena tersebut, diduga menimbulkan rendahnya kinerja guru, antara lain 1. Kualitas kinerja guru rendah terlihat dari pemahaman pada kurikulum atau materi pembelajaran, 2. Perilaku guru, seperti rendahnya disiplin guru, datang sering terlambat, 3. Tidak melakukan persiapan mengajar, 4. Guru kurang kreatif untuk melakukan perubahan pada strategi, metoda dan kurang inisiatif dalam pengembangan pembelajaran, 5. kurangnya kemampuan guru dalam melakukan komunikasi serta pengembangan keilmuan.

Kecenderungan lainnya, guru menganggap pengawas sebagai atasan sehingga dalam melaksanakan tugasnya cenderung hanya untuk menyenangkan hati pengawas. Kecenderungan lain yang sering dilakukan pengawas adalah mengarahkan, memberikan nasihat, memberi kritik terhadap kesalahan atau kekurangan, mendikte, dan keinginannya harus diikuti oleh guru, tanpa memperhatikan kebutuhan dan arah pengembangan profesionalitas guru serta kemajuan sekolah.

Tugas utama pengawas pendidikan adalah melakukan supervisi, yaitu memberikan bantuan profesional kepada guru. Oleh sebab itu, idealnya semua guru akan menyambut dengan hangat, sebab hal tersebut merupakan

kebutuhan mereka. Tetapi, pada kenyataannya banyak guru yang berusaha menghindari, bahkan menolak supervisi, yang dilakukan oleh pengawas sekolah.

Penolakan ini diduga karena pada pendekatan supervisi yang masih cenderung menggunakan pendekatan tradisional, yang tampak dari gejala yang menunjukkan kecenderungan bahwa pengawas menempatkan diri pada posisi lebih tinggi daripada orang yang dibina (guru). Pengawas merasa diri sebagai orang yang lebih tahu dan lebih berpengalaman. Hal tersebut berakibat supervisi yang dilakukan pengawas bertitik tolak dari pengetahuan dan keinginan pengawas, bukan berasal dari pengamatan atau pemetaan masalah serta kebutuhan orang yang dibina.

Demikian pula dalam pemberdayaan guru, nampaknya kegiatan supervisi pendidikan masih terkesan bahwa guru hanya diperlakukan sebagai obyek. Hubungan guru dan pengawas dalam kegiatan supervisi pendidikan belum tercipta kemitraan yang harmonis. Hal ini terlihat pada hasil observasi awal yang dilakukan penulis berkaitan dengan kurang efektifnya pengawas pendidikan dalam melakukan pembinaan, antara lain:

1. Guru masih diperlakukan sebagai obyek yang dinilai, sehingga terlihat jarak yang jauh antara guru (yang disupervisi) dengan pengawas (pihak supervisor).
2. Supervisi dan pembinaan yang dilakukan pengawas pendidikan kurang efektif, sehingga tidak terlihat perubahan kinerja guru dari pembinaan maupun supervisi yang dilakukannya.
3. Pengawas pendidikan kurang tanggap pada permasalahan dan cenderung menyalahkan kinerja guru, tetapi kurang mampu

mengarahkan dan menyelesaikan permasalahan tersebut sampai tuntas.

Pembinaan yang demikian diindikasikan menyebabkan terjadinya permasalahan pada guru, antara lain:

1. Guru belum tampak dalam proses persiapan akademik, guru cenderung melalaikan persiapan administrasi dan persiapan mengajar. Persiapan hanya dilakukan dan dipersiapkan pada saat akan dilaksanakannya supervisi.
2. Rendahnya pemahaman guru terhadap kurikulum. Hal ini terlihat dari kurang mampunya guru mengembangkan strategi pembelajaran, serta rendahnya kemampuan dalam penilaian peserta didik.
3. Rendahnya kemampuan guru dalam meningkatkan pengetahuan, kurang kreatif dan kurang mampu menggunakan alat peraga pendidikan, dan rendahnya pemahaman guru dalam penelitian sederhana, seperti penelitian tindakan kelas.
4. Rendahnya disiplin guru, antara lain datang sering terlambat, pulang sebelum kegiatan proses belajar mengajar selesai, tidak mengajar dengan alasan yang kurang jelas, mengisi daftar hadir tidak obyektif, dan melakukan kegiatan pribadi pada saat jam mengajar.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan pemikiran tersebut, maka penulis melakukan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana peran pengawas dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar di Gugus IV Kertawangi?
2. Bagaimana kinerja guru sekolah dasar dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di Gugus IV Kertawangi?
3. Bagaimana hubungan peran pengawas dengan kinerja guru

sekolah dasar di Gugus IV Kertawang?

### C. TINJAUAN PUSTAKA

#### Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Jika dilihat dari susunan kata, istilah manajemen sumber daya manusia terdiri dari kata manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen secara etimologis berasal dari bahasa Inggris '*management*'. Management berasal dari kata *to imageyang* artinya mengelola, mengendalikan, atau mengatur (Sihotang, 2009: 5). Sementara, dalam konteks terminologi makna manajemen, menurut Imron (2003: 4), adalah "Suatu proses penataan dengan melibatkan sumber potensial, baik bersifat manusia maupun bersifat nonmanusia dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien." Sedangkan sumber daya manusia merupakan terjemahan dari bahasa Inggris *human resources*. Namun, ada pula ahli yang menyebutnya dengan istilah *human resources development* atau *manpower management*.

##### a. Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2007: 12), tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Organisasi akan mencapai keberhasilan apabila di dalam organisasi itu memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia adalah semua daya dan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan semua aktivitas atau kegiatan, meliputi: 1) Perilaku (*attitude*), 2) Pengetahuan (*knowledge*), 3) Keterampilan (*skill*).

Sumber daya manusia menunjukkan daya yang bersumber dari manusia dan akan menjadi daya terhadap sumber-sumber lainnyadalam

suatu manajemen, untuk mencapai suatu tujuan sebagaimana ditetapkan. Daya (energi) dalam kaitan sumber daya manusia adalah 'daya' yang bersumber dari manusia berupa tenaga yang ada pada diri manusia itu sendiri, yang digambarkan memiliki/mempunyai kemampuan untuk membangun, artinya untuk bisa maju dan positif dalam setiap kegiatan atau usaha/organisasi.

Manusia sebagai sumber "daya" memerlukan suatu proses untuk melakukan semua kegiatan agar lebih berdaya dengan melalui pengembangan serta usaha lain agar mampu melaksanakan semua perannya dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi. Begitu strategisnya peran sumber daya manusia dalam menggerakkan sebuah organisasi, sehingga pengembangan sumber daya manusia harus menjadi prioritas utama untuk mendapat perhatian dalam pengembangannya. Setiap individu harus mendapat pengembangan untuk meningkatkan peranannya agar potensi yang dimilikinya dapat berkembang.

Pada bagian lain, Sedarmayanti (2013: 4) menjelaskan bahwa, "Ketika pekerjaan berkembang dan berubah, dilakukan pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Mendorong pengembangan semua karyawan, termasuk pengawas dan pimpinan, juga penting untuk menyiapkan organisasi agar dapat menghadapi tantangan masa depan." Berbicara tentang peran pengawas dan kinerja guru sangat erat kaitannya dengan sumber daya manusia. Untuk menjelaskan tentang sumber daya pendidikan, Sahertian (2002: 12) menjelaskan bahwa, "Yang menjadi fokus perhatian dalam uraian tersebut adalah sumber daya manusia, khusus ketenaga pendidikan, yaitu guru. Berbagai usaha perbaikan dan peningkatan kualitas guru, baik melalui

lembaga pendidikan maupun melalui penataran pendidikan dan latihan.”

Berkaitan dengan fungsi manajemen sumberdaya manusia, Siagian (Sihotang, 2009: 14) menyatakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, adalah 1) Perencanaan, 2) Analisis dan rancang bangun pekerjaan, 3) Rekrutmen tenaga kerja.

#### b. Manajemen Sumber Daya Manusia pada Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu organisasi yang peranannya sangat signifikan bagi pengembangan sumber daya manusia, karena keberhasilan sumber daya manusia di masa yang akan datang, tidak terlepas dari peran institusi ini dalam mengembangkan potensi manusia tersebut pada saat melakukan proses belajar mengajar. Pengelolaan pendidikan merupakan implementasi dari manajemen sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Pengawas pendidikan harus mampu mengelola sumber daya manusia agar mampu menghasilkan manusia yang berkualitas, berdaya guna, dan berhasil guna agar tujuan pendidikan yang telah diamanatkan Undang-Undang tercapai baik.

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, kualitas manusia yang dibutuhkan oleh bangsa Indonesia pada masa yang akan datang adalah yang mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat dengan bangsa lain di dunia. Kualitas manusia Indonesia tersebut dihasilkan melalui guru yang mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan sangat strategis. Guru dan pengawas sebagai salah satu sumber daya pendidikan perlu ditingkatkan kemampuannya dalam mengelola pendidikan. Pengertian sumber daya pendidikan, menurut Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 668/U/1989, tentang Manajemen

Terpadu Sumber Daya Manusia, adalah meliputi: 1) ketenagaan, 2) dana, 3) sarana dan prasarana.

Pengawasan pendidikan sebagai upaya untuk membantu kinerja guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar memerlukan sumber daya manusia yang siap melakukan tugasnya secara profesional. Kompetensi inti yang harus dimiliki guru, yaitu sikap, keterampilan, dan pengetahuan adalah landasan dari pengembangan sumber daya manusia. Tugas seorang pengawas salah satunya adalah pengawasan dalam hal manajerial yang terkait langsung fungsinya dengan pengembangan kompetensi sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan.

Oleh karena itu, pemerintah mempertimbangan berbagai strategi peningkatan sumber daya melalui pendidikan, antara lain:

- 1) Penyelenggaraan sertifikasi pendidik berdasarkan kualifikasi akademik dan kompetensi profesional;
- 2) Pemenuhan hak dan kewajiban guru (dan dosen) sebagai tenaga profesional yang sesuai dengan prinsip profesionalitas;
- 3) Penyelenggaraan kebijakan strategis dalam pengangkatan, penempatan, pemindahan, dan pemberhentian guru (dan dosen) sesuai dengan kebutuhan, baik jumlah, kualifikasi akademik, maupun kompetensi yang dilakukan secara merata, obyektif, dan transparansi untuk menjamin keberlangsungan pendidikan;
- 4) Penyelenggaraan kebijakan strategis dalam pembinaan dan pengembangan profesi guru (dan dosen) untuk meningkatkan profesionalitas dan pengabdian para guru (dan dosen);
- 5) Pembinaan, pemberian penghargaan, dan jaminan perlindungan terhadap guru (dan dosen) dalam pelaksanaan tugas profesional;

- 6) Peningkatan peran organisasi profesi untuk menjaga dan meningkatkan kehormatan dan martabat guru (dan dosen) dalam pelaksanaan tugas sebagai tenaga profesional;
- 7) Penguatan kesetaraan antara guru (dan dosen) yang bertugas pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah dan pemerintah daerah dengan guru (dan dosen) yang bertugas pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat;
- 8) Penguatan tanggung jawab dan kewajiban pemerintah dan pemerintah daerah dalam merealisasikan pencapaian anggaran pendidikan untuk memenuhi hak dan kewajiban guru (dan dosen) sebagai tenaga profesional;
- 9) Peningkatan peran serta masyarakat dalam memenuhi hak dan kewajiban guru (dan dosen).

Agar semua potensi guru tumbuh dan berkembang diperlukan pengembangan sumber daya manusia melalui pembinaan, pendidikan, dan pelatihan serta pengawasan profesional sehingga guru mampu menampilkan kinerja yang profesional.

## 2. Peran Pengawas Pendidikan

### a. Definisi Peran

Peran merupakan istilah yang sering digunakan dalam sosiologi. Peran merupakan pernyataan formal dan terbuka tentang perilaku yang harus ditampilkan oleh seseorang. Seperti yang dikatakan oleh Rivai (Sanusi, 2009: 12), peran adalah pernyataan formal dan terbuka tentang perilaku yang harus ditampilkan oleh seseorang dalam membawa perannya. Peran diartikan sebagai perilaku yang diatur dan disiapkan dalam posisi tertentu.

Peran menunjukkan bahwa individu yang mendapat posisi tertentu harus melaksanakan kewajibannya sebagaimana statusnya. Peran

merupakan unsur atau pokok yang harus dikuasai dan dijiwai seseorang dan diimplementasikan melalui proses dalam melaksanakan tugas dan fungsinya pada bidang tertentu dalam organisasi. Setiap individu yang diberi peran hendaknya mampu menjalankan peranannya dengan baik, misalnya seorang pengawas satuan pendidikan, yang memberi tugas adalah Dinas Pendidikan yang mengharapkan (*role expectation*) bahwa pengawas sekolah mampu melakukan supervisi terhadap sekolah dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

### b. Pengawas Pendidikan

#### 1) Konsep Pengawas Pendidikan

Pengawas adalah orang yang melakukan bantuan profesional yang diberikan kepada pegawai. Dalam dunia pendidikan, seorang pengawas pendidikan mendapat berbagai tugas, antara lain melakukan supervisi. Oleh karena itu, pengawas pendidikan sering disebut supervisor. Sementara, pengawas sekolah adalah guru pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan pengawas sekolah. Pengawasan adalah kegiatan pengawas sekolah dalam menyusun program kepengawasan, melaksanakan program, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru (Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008).

Menurut Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Departemen Pendidikan Nasional (Sutisna, 2011), pengawas adalah "Salah satu pendidik dan tenaga kependidikan yang posisinya memegang peran yang sangat signifikan dan strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan di sekolah." Dengan demikian, pengawas pendidikan adalah seorang tenaga kependidikan atau guru yang memiliki kompetensi pengawas sesuai ketentuan dan diangkat berdasarkan undang-undang yang

berlaku, yaitu Peraturan Pemerintah 74 Tahun 2008. Selanjutnya diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010, tentang jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya.

## 2) Peran Pengawas Pendidikan

Pengawas pendidikan mempunyai peran sangat signifikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Menurut Purwanto (1987: 77), kegiatan atau usaha yang dapat dilakukan oleh pengawas pendidikan, adalah:

- a) Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- b) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar.
- c) Bersama guru-guru, berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode baru dalam proses mengajar yang lebih baik.
- d) Membina kerja sama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
- e) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan *workshop*, seminar, *inservice-training*, atau *up-grading*.

Dalam melakukan tugasnya sebagai supervisor satuan pengawas pendidikan memiliki beberapa pendekatan pengawasan. Dengan tujuan agar pengawasannya efektif tepat sasaran dan mampu membantu kinerja guru untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kepengawasan tersebut dilaksanakan dengan pendekatan supervisi yang bersifat ilmiah, kolaboratif, artistik, interpretatif, dan berbasis kondisi sosial budaya,

pendekatan ini bertujuan meningkatkan tujuan pembelajaran (Sujana, 2009: 5). Peran pengawas satuan pendidikan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, peran pengawas meliputi, "Pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut pengawas yang harus dilakukan secara teratur dan berkesinambungan."

Pemantauan merupakan cara melihat kinerja seorang dari jarak jauh. Memantau kinerja seorang guru dilakukan dengan cara ini, antara lain memperoleh informasi dari kepala sekolah, rekan kerja guru yang sedang disupervisi. Dengan cara seperti ini, biasanya guru merasa tidak sedang dipantau karena itu guru merasa nyaman dan tidak merasa sedang dinilai. Namun, pemantauan ini hendaknya melibatkan orang yang dianggap obyektif agar hasilnya dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.

### (1) Supervisi Pendidikan

Supervisi pada umumnya dapat diartikan sebagai usaha perbaikan yang dilakukan oleh supervisor. Usaha perbaikan bertujuan membantu kinerja dan menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Menurut Boardman (Suhardan dan Akdon, 1994), supervisi adalah, "... as the effort to stimulate, coordinate and guide the continued growth of the teachers in a school, both individually and collectively, in better understanding and more effective performance of all the function and guide the continued growth of every pupil toward the richest and most intelligent participation in modern democratic society."

Untuk memperkuat makna supervisi dalam meningkatkan kualitas pendidikan, Mantja (1998) mengatakan bahwa:

"Supervisi diartikan kegiatan supervisor (jabatan resmi) yang

dilakukan untuk perbaikan proses belajar mengajar. Ada dua tujuan (tujuan ganda) yang harus diwujudkan oleh supervisi, yaitu perbaikan (guru murid) dan peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena guru banyak menemukan kendala dalam proses pembelajaran, maka upaya untuk mengatasi kendala dimaksud, salah satunya adalah melalui supervisi pendidikan."

Bantuan yang diberikan seorang supervisor bertujuan untuk perbaikan instruksional, belajar dan kurikulum untuk menghasilkan situasi proses belajar yang lebih baik. Dengan supervisi seorang pengawas akan memberikan pelayanan yang dibutuhkan seorang guru dalam melaksanakan tugas yang diembannya. Berbagai permasalahan akan timbul pada kegiatan proses belajar mengajar, sehingga guru akan selalu membutuhkan orang lain yang siap untuk memberi bantuan.

Pada mulanya secara historis diterapkan supervisi yang tradisional, yaitu pekerjaan inspeksi, mengawasi dalam pengertian mencari kesalahan dengan tujuan untuk diperbaiki. Perilaku yang tradisional, yaitu tugas memata-matai untuk menemukan kesalahan. Konsep ini menyebabkan guru-guru menjadi takut dan mereka bekerja menjadi tidak baik, tidak fokus, karena mereka menjadi takut dipersalahkan. Namun, seiring berjalannya waktu dan berkembangnya kajian keilmuan, maka supervisi mengalami perubahan dalam strateginya, antara lain lebih sistematis, obyektif dan menggunakan pendekatan yang lebih humanis sesuai dengan kebutuhan guru.

Menurut Ametembun (Suhardan dan Akdon, 1994: 243), tujuan-tujuan supervisi pendidikan antara lain (1) membantu kepala sekolah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan

peranan sekolah mencapai tujuan, (2) Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang efektif, (3) Membantu kepala sekolah dan guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan-kesulitan mengajar belajar, serta menolong mereka merencanakan perbaikan-perbaikan, (4) Meningkatkan kesadaran kepala sekolah serta guru-guru dan warga sekolah lainnya terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif, serta memperbesar kesediaannya untuk tolong-menolong, (5) Memperbesar ambisi guru-guru untuk meningkatkan mutu karyanya secara maksimal dalam bidang profesinya (keahlian) meningkatkan "*achievement motive*", (6) Membantu pimpinan sekolah untuk mempopulerkan sekolah kepada masyarakat dalam mengembangkan program-program pendidikan, (7) Melindungi orang-orang yang disupervisi terhadap tuntutan yang tidak wajar dan kritik yang tidak sehat dari masyarakat, (8) Membantu kepala sekolah dan guru-guru untuk dapat mengevaluasi aktivitasnya dalam konteks tujuan-tujuan aktivitas perkembangan peserta didik, (9) Mengembangkan "*esprit de corps*" guru-guru, yaitu adanya rasa kesatuan (kolegialitas) antarguru-guru.

Sementara, menurut Swearingen (Sahertian, 2002), terdapat delapan fungsi supervisi, antara lain: (1) Mengkoordinasi semua usaha sekolah, (2) Memperlengkapi kepemimpinan sekolah, (3) Memperluas pengalaman guru-guru, (4) Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, (5) Memberi fasilitas dan penilaian yang terus-menerus, (6) menganalisis situasi belajar mengajar, (7) Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota dan staf, dan (8) memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam

merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.

Fungsi-fungsi supervisi pendidikan merupakan tugas pokok untuk supervisor, sebagaimana dijelaskan oleh Suhardan dan Akdon (1994: 241), antara lain: (1) Menyelenggarakan inspeksi, (2) Penelitian hasil inspeksi berupa data, (3) Penilaian, (4) Latihan, dan (5) Pembinaan.

Masalah paling penting dalam melaksanakan supervisi pendidikan adalah bagaimana cara mengubah pola pikir yang bersifat otokrat dan korektif menjadi sikap konstruktif dan kreatif. Sikap yang menciptakan situasi dan relasi agar guru-guru merasa diterima sebagai obyek yang dapat berkembang sendiri. Untuk itu supervisi harus dilaksanakan berdasarkan fakta dan data obyektif.

Suhardan dan Akdon (1994: 243) menjelaskan ada beberapa teknik yang digunakan supervisor dalam membantu guru dalam melaksanakan supervisi, antara lain: (1) Kunjungan kelas, (2) Pertemuan pribadi, (3) Rapat antara supervisor dengan guru di sekolah, (4) Kunjungan antarkelas dan antarsekolah, (5) Pertemuan-pertemuan di kelompok kerja guru, kepala sekolah, dan para pengawas.

Supervisi merupakan suatu proses. Artinya, ada tahapan-tahapan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Tahapan itu bukan hanya kunjungan ke lokasi kerja saja, harus pula memerlukan berbagai cara yang tepat. Guru senantiasa di ajak berkomunikasi tentang cara nyaman untuk melakukan supervisi. Keinginan guru adalah supervisi yang bersahabat. Artinya, guru merasa membutuhkan bantuan tanpa ada tekanan, ketakutan, dan rasa tidak percaya diri untuk disupervisi. Sehingga kehadiran pengawas di sekolah akan senantiasa

dibutuhkan oleh guru, sehingga supervisi yang diharapkan untuk meningkatkan kinerja guru akan tercapai dengan hasil yang baik.

Secara keseluruhan, Riva'i (Suhardan dan Akdon, 1994) menggambarkan prosedur supervisi pendidikan dalam tabel berikut::

Tabel 1  
Prosedur Supervisi

a. Pengumpulan data tentang keseluruhan situasi belajar/mengajar: murid, guru, program pengajaran, alat/fasilitas, situasi	Dengan cara/teknik: 1. Observasi/kunjungan kelas 2. Pertemuan pribadi 3. Studi laporan dan dokumen 4. Kuessioner
b. Penilaian tentang: (1) Keberhasilan murid (2) Keberhasilan guru (3) Faktor penunjang yang menghambat PBM	Dengan cara: 1. Menentukan kriteria bersama 2. Pertermuan pribadi 3. Diskusi antar guru
c. Deteksi kelemahan tentang: (1) Penampilan guru di depan kelas (2) Penguasaan materi (3) Penguasaan metode (4) Hubungan antarpersonal (5) Administrasi kelas	Dengan cara: 1. Pertemuan pribadi 2. Rapat staf 3. Konsultasi dengan narasumber/ahli
d. Memperhatikan kelemahan/meningkatkan kemampuan/meningkatkan kemampuan, dalam hal: kelemahan/kekurangan yang telah ditemukan bersama	Dengan cara: 1. Informasi langsung 2. Demokrasi 3. Interclass 4. Interschool visit 5. Tugas bacaan 6. Penataran dalam berbagai bentuk

Sumber: Suhardan dan Akdon, 1994

(2) Pengawas sebagai Supervisor Pendidikan

Salah satu tugas seorang pengawas satuan pendidikan adalah sebagai supervisor. Supervisor adalah orang yang melakukan tugas supervisi. Sebagai supervisor, pengawas hendaknya memiliki perilaku selayaknya seorang pemimpin. Tuntutan tugas pendidikan yang dinamis membutuhkan sosok kepemimpinan yang dapat dijadikan salah satu sumber inspirasi dan motivasi. Pengawas satuan pendidikan adalah mitra kepala sekolah dalam membina dan mengembangkan kinerja guru.

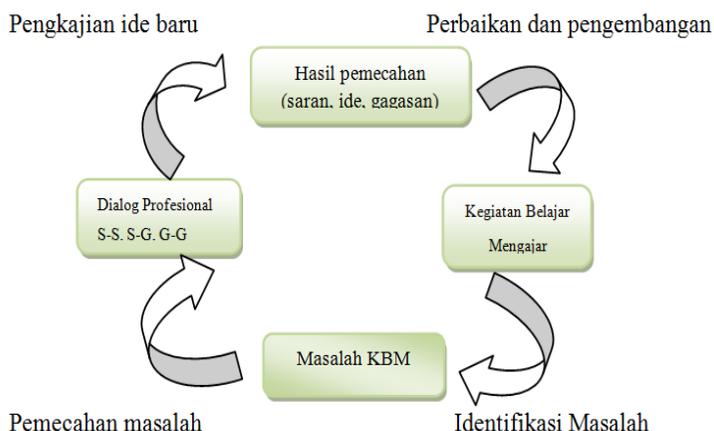
Menurut Wiles (Hariwung, 1989: 84), "Dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan fungsi pokok supervisi, yaitu mengadakan perbaikan situasi belajar bagi siswa, seorang supervisor harus memiliki, (a) *skill in leadership*, (b) *skill in human relation*, (c) *skill in group process*, (d) *skill in personnel administration*, dan (e) *skill evaluation*."

Dalam hal ini, tugas supervisor pendidikan adalah mempelajari secara obyektif mengenai permasalahan proses belajar mengajar dan atas dasar itulah seorang supervisor pendidikan memberikan pelayanan atau bimbingan profesional yang diperlukan oleh guru-guru. Peran pengawas sebagai supervisor adalah peran yang sangat strategis bagi pendidikan, yang diharapkan keberadaannya mampu meningkatkan kinerja guru.

Dengan demikian antara supervisor dan guru harus senantiasa berkomunikasi, kerja sama, dan kedekatan supervisor dengan guru mutlak diperlukan, agar terjalin hubungan kinerja yang efektif. Seorang supervisor adalah bagian dari sistem pendidikan yang keberadaannya akan selalu dibutuhkan oleh guru.

Suhardan dan Akdon (1994: 249) mengutarakan alur supervisi pendidikan dalam meningkatkan kinerja guru, seperti pada gambar berikut:

Gambar 1  
Alur Supervisi



Sumber: Suhardan dan Akdon, 1994

### 3) Tugas Pokok Pengawas Pendidikan

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya, tugas pokok pengawas sekolah adalah melaksanakan tugas kepengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program kepengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan, dan pelatihan profesional guru, evaluasi hasil pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.

Rincian tugas pokok pengawas tersebut sebagai berikut : a) Menyusun program kepengawasan;b) Melaksanakan pembinaan guru;c) Memantau pelaksanaan standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar penilaian;d) Melaksanakan penilaian kinerja guru;e) Melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan pada sekolah binaan;f) Menyusun program

pembimbingan dan pelatihan profesional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya;g) Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru; g) Mengevaluasi hasil pembimbingan dan pelatihan profesional guru.

### 4) Karakteristik Pengawas Pendidikan

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas berkaitan dengan keberhasilan peningkatan kompetensi dan profesionalisme tenaga kependidikan, yaitu guru. Pengawas pendidikan harus mampu membawa unsur tenaga kependidikan menjadi tenaga pendidik dengan kinerja yang berkualitas sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor, pengawas dituntut untuk profesional artinya sesuai tugas pokok dan fungsinya yaitu melakukan pengawasan kegiatan akademik, manajerial, dan melakukan pembinaan terhadap tenaga pendidikan, khususnya guru. Pengawas profesional harus memiliki sifat keteladanan bagi semua

unsur yang ada di sekolah, keteladanan itu juga bagi rekan seprofesinya.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007, tentang standar pengawas sekolah atau madrasah, menyatakan bahwa, "Pengawas mempunyai 6 dimensi kompetensi minimal, yaitu: a) Kompetensi kepribadian, b) Supervisi manajerial, c) Supervisi akademik, d) Evaluasi pendidikan, e) Penelitian pengembangan, f) Kompetensi sosial." Sementara, menurut Sujana (2011: 5), pengawas profesional adalah, "Pengawas sekolah yang melaksanakan tugas pokok kepengawasan yang terdiri dari melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial serta kegiatan pembimbingan dan pelatihan profesionalisme guru dengan optimal yang didukung oleh standar dimensi kompetensi prasyarat yang dibutuhkan berkaitan dengan, a) Pengawas sekolah, b) Pengembangan, c) Teknis operasional dan wawasan kependidikan."

Pada bagian lain Sujana (2011: 6) menjelaskan, bahwa "Seorang pengawas profesional dalam melakukan kepengawasan harus memiliki: a) Kecermatan melihat kondisi sekolah, b) ketajaman analisis dan sintesis, c) Ketepatan dalam kreativitas dalam memberikan *treatment* yang diperlukan, d) Kemampuan berkomunikasi yang baik dengan setiap individu di sekolah."

Oleh karena itu, karakteristik yang harus dimiliki oleh pengawas sekolah yang profesional, antara lain a) Menampilkan kemampuan pengawasan dalam bentuk kinerja, b) Memiliki bakat dan minat, panggilan jiwa, dan idealisme, c) Melaksanakan tugas kepengawasan secara efektif dan efisien, d) Memberikan layanan prima untuk semua pemangku kepentingan, e) Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, f) Mengembangkan metode dan strategi

kerja kepengawasan secara terus-menerus, g) Memiliki kapasitas untuk bekerja secara mandiri, h) Memiliki tanggung jawab profesi, i) Mematuhi kode etik profesi pengawas, j) Memiliki komitmen dan menjadi anggota organisasi profesi kepengawasan sekolah.

#### 5) Lingkup Kepengawasan

Ruang lingkup kepengawasan pendidikan meliputi kepengawasan akademik dan manajerial. Kepengawasan akademik dan manajerial, menurut Sujana (2009: 19), tercakup dalam kegiatan: a) Penyusunan program, b) Pelaksanaan program kepengawasan, c) Evaluasi hasil program kepengawasan, d) Membimbing dan melatih guru dan/atau kepala sekolah. Pelaksanaan program kepengawasan difokuskan pada peningkatan standar nasional pendidikan. Pelaksanaan program pengawasan meliputi: a) Pelaksanaan pembinaan guru/kepala sekolah, b) Memantau delapan standar nasional pendidikan, c) Melaksanakan penilaian kinerja guru dan/atau kepala sekolah.

#### a) Kepengawasan akademik

Menurut Nana Sujana (2009: 9), fungsi akademik meliputi aspek pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pelatihan profesional guru. Kepengawasan akademik ini meliputi: (1) Merencanakan pembelajaran; (2) Melaksanakan pembelajaran; (3) Menilai hasil pembelajaran; (4) Membimbing dan melatih peserta didik; dan (5) Melaksanakan tugas tambahan.

Peran pembinaan dalam kepengawasan akademik berkaitan erat dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Seperti yang dipaparkan Sujana (2009: 20), antara lain bertujuan: (1) Meningkatkan pemahaman kompetensi guru terutama kompetensi pedagogik dan kompetensi profesionalisme, (2) Meningkatkan

kemampuan guru dalam mengimplementasikan standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan dan standar penilaian, (3) Meningkatkan kemampuan guru dalam menyusun penelitian tindakan kelas.

Sujana (2009: 20), menjelaskan bahwa peran kepengawasan selanjutnya antara lain pemantauan, yang meliputi pelaksanaan standar isi, standar kompetensi lulusan, standar proses, dan standar penilaian. Sedangkan penilaian (guru) meliputi: (1) Merencanakan pembelajaran, (2) Melaksanakan pembelajaran, (3) Menilai hasil pembelajaran, (4) Membimbing dan melatih peserta didik, dan (5) Melaksanakan tugas kepengawasan yang melekat pada pelaksanaan pokok sesuai dengan beban kerja guru.

Sedangkan peningkatan kemampuan profesional guru dalam Sujana (2009: 21) difokuskan pada: (1) Kemampuan guru dalam melaksanakan standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, (2) Pembelajaran yang aktif, efektif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM) termasuk media yang relevan, (3) Mengembangkan bahan ajar, (4) Penilaian proses dan hasil belajar, (5) Penelitian tindakan kelas untuk perbaikan/pengembangan metode belajar.

#### b) Kepengawasan manajerial

Fungsi kepengawasan manajerial ini berhubungan dengan tugas dan fungsi kepala sekolah, yaitu aspek pengelolaan sekolah yang berkaitan langsung dengan efisiensi dan efektivitas sekolah. Pengelolaan tersebut mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan.

Menurut Nana Sudjana (2011: 21), fungsi manajerial dalam kepengawasan berperan sebagai (1) fasilitator dalam proses perencanaan, pengembangan

manajemen sekolah; (2) asesor dalam mengidentifikasi kekuatan kelemahan serta menganalisis potensi sekolah; (3) informasi pengembangan mutu sekolah; dan (4) evaluasi terhadap hasil pengawasan. Sedangkan ruang lingkup kepengawasan dalam fungsi manajerial, menurut Sujana (2011: 22), antara lain (1) penyusunan program kepala sekolah berdasarkan SNP, (2) membantu kepala sekolah dalam melakukan evaluasi diri sekolah serta merefleksikan hasilnya dalam upaya peningkatan mutu sekolah, (3) mengembangkan perpustakaan, (4) membantu kepala sekolah dalam program bimbingan dan konseling, dan (5) melakukan pendampingan kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi sekolah.

Peran kepengawasan adalah pemantauan, yaitu pelaksanaan standar nasional pendidikan di sekolah dan hasilnya akan dimanfaatkan dalam pelaksanaan akreditasi sekolah, sedangkan peran kepengawasan dalam penilaian adalah menilai kinerja kepala sekolah tentang pengelolaan sekolah sesuai dengan standar pendidikan nasional.

### 3. Kinerja Guru

#### a. Konsep Kinerja

Menurut Suharsaputra (2010: 176), kinerja dapat diartikan "*performance*" (*job performance*). Secara etimologis *performance* berasal dari kata "*to perform*" yang berarti menampilkan atau melaksanakan. Selanjutnya dikatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai dan dapat diperlihatkan melalui kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan, dan komunikasi yang baik. Sementara, menurut Henry Bosley Woolf, "*performance*" berarti *the execution of an action* (*Webster New Collegiate Dictionary*). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja atau *performance* berarti tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu

kegiatan. Oleh karena itu, *performance* sering juga diartikan penampilan kerja atau perilaku kerja. Kemudian Armstrong dan Baron (Sedarmayanti, 2011), mengatakan bahwa kinerja adalah sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan dan standar, dan persyaratan atribut yang disepakati.

#### b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam peran dan fungsinya kinerja seseorang dalam suatu tempat bekerja adalah eksistensi orang tersebut dalam pekerjaannya. Namun, pada kenyataannya, adanya faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam kinerjanya, sehingga bila diterapkan pada pekerja, maka bagaimana dia bekerja akan dapat menjadi dasar untuk menganalisis latar belakang yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya motivasi dan kemampuan. Artinya, jika seseorang akan bekerja secara profesional apabila ia memiliki kemampuan kinerja yang tinggi disertai kesungguhan hati untuk mengerjakan dengan sebaik-baiknya.

Selanjutnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dinyatakan pula oleh Gibson (Suharsaputra, 2010) yang memberikan gambaran lebih rinci dan komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *performance/kinerja*, yaitu 1) variabel individu, meliputi kemampuan, keterampilan, mental fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, demografi (umur, asal-usul, jenis kelamin); 2) variabel organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan, 3) variabel psikologi.

Pendapat di atas diperkuat oleh Armstrong dan Baron (Sedarmayanti, 2011), faktor-faktor yang mempengaruhi

kinerja, sebagai berikut 1) *personal factor* : ditunjukkan tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu; 2) *leadership factor* : ditentukan kualitas dorongan bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan tim leader; 3) *team factor*: ditunjukkan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja; 4) *system factor* : ditunjukkan dengan adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi; dan 5) *contectual/situational factor*: ditunjukkan tingginya tingkat tekanan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan kajian di atas, ada berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan individu agar mempunyai kualitas kerja yang maksimal. Faktor kinerja individu pada sebuah organisasi itu berasal dari berbagai faktor, baik faktor individu maupun faktor lingkungan kerja, yaitu rekan kerja, atasan, organisasi, maupun sistem yang mempengaruhi lainnya.

#### c. Kompetensi Guru

Sebagai pendidik profesional guru harus mempunyai kompetensi, yang merupakan seperangkat kecakapan, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh individu untuk dapat diaplikasikan dalam peranannya.

Menurut Danim (2011: 111), "Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dari seorang tenaga profesional." Selanjutnya, Mc.Clelland (Sedarmayanti, 2013: 111), kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan, kinerja yang baik.

Kompetensi juga sangat berkaitan dengan sumber daya yang harus dimiliki seorang guru yang berkaitan dengan keterampilan, pengetahuan serta sikap yang diterapkan dalam pekerjaan, sesuai

dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Ada berbagai faktor yang mempengaruhi kompetensi tersebut, antara lain : keyakinan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, motivasi, isu emosional, kemampuan intelektual, dan budaya organisasi.

Direktur Pendidikan Guru dan Tenaga Teknis Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Suparlan, 2005: 89) menyebutkan sepuluh kompetensi yang harus dimiliki oleh guru, yaitu:

- 1) Memiliki kepribadian sebagai guru.
- 2) Menguasai landasan pendidikan.
- 3) Menguasai bahan pelajaran.
- 4) Menyusun program pengajaran.
- 5) Melaksanakan proses belajar mengajar.
- 6) Melaksanakan penilaian pendidikan.
- 7) Melaksanakan bimbingan.
- 8) Melakukan administrasi sekolah.
- 9) Menjalani kerja sama dan interaksi dengan guru sejawat dan masyarakat.
- 10) Melaksanakan penelitian sederhana.

Kesepuluh kompetensi tersebut diharapkan dapat dimiliki guru secara maksimal agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan dengan efektif dan menghasilkan peserta didik yang kompeten.

Lebih lanjut, Suparlan (2005: 90) mengatakan bahwa, "Ada beberapa kompetensi yang masih jarang dilakukan guru yaitu melakukan suatu penelitian sederhana untuk memecahkan permasalahan peserta didik di dalam kelas, yaitu Penelitian Tindakan Kelas (*classroom action research*)". Padahal penelitian tindakan kelas adalah salah satu cara untuk mendongkrak kualitas pendidikan seperti yang dilakukan di negara maju. Kegiatan akademik ini jarang sekali dilakukan oleh guru-guru kita, terutama guru-guru sekolah dasar. Hal demikian disebabkan oleh

kemampuan akademik yang masih relatif lemah serta pola pikir guru yang masih terbatas.

Untuk menuju ke arah guru profesional, Samsudin mengatakan (dalam *Media Sekolah*, 31 Maret 2013), bahwa seorang guru yang ideal seyogyanya dapat berperan sebagai (1) konservator (pemelihara) sistem nilai yang merupakan sumber norma kedewasaan; (2) inovator (pengembang) sistem inovator pengetahuan; (3) transmittor (penerus) sistem-sistem nilai tersebut kepada peserta didik; (4) transformator (penterjemah) sistem nilai tersebut dalam penjelmaan dalam pribadinya dan perilakunya, dalam proses interaksi, dengan sasaran didik; dan (5) organisator (penyelenggara) terciptanya proses edukatif yang dapat dipertanggungjawabkan baik secara formal maupun moral.

Prinsip profesionalitas guru sebagai gambaran dari sebuah kompetensi merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip (Darmadi, 2010: 61) sebagai berikut:

- a. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;
- b. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
- c. Memiliki kualifikasi akademik atau latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugasnya;
- d. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugasnya;
- e. Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;
- f. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
- g. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;

- h. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas profesionalan;
- i. Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan yang mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.

Untuk melengkapi tugas dan fungsi pendidik, Riva'i (2009: 874) memaparkan standar kompetensi guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, pengajar, pembimbing dan pelatih. Standar kompetensi guru dapat dilihat pada tabel berikut antara lain:

Tabel 2

Standar Kompetensi Guru

Tugas	Fungsi	Uraian Tugas
Mendidik, mengajar, dan melatih	1. Sebagai pendidik	1.1 Mengembangkan potensial/ kemampuan dasar peserta didik 1.2 Mengembangkan kepribadian murid 1.3 Memberikan keteladanan 1.4 Menciptakan suasana pendidikan yang kondusif
	2. Sebagai pengajar	2.1 Merencanakan pembelajaran 2.2 Melaksanakan pembelajaran yang mendidik 2.3 Menilai hasil proses dari pembelajaran
	3. Sebagai pembimbing	3.1 Mendorong berkembangnya perilaku positif dalam pembelajaran 3.2 Membimbing murid berperilaku positif dalam pembelajaran
	4. Sebagai pelatih	4.1 Melatih keterampilan-keterampilan yang diperlukan dalam pembelajaran 4.2 Membiasakan murid berperilaku positif dalam pembelajaran
Membantu mengembangkan dan pengelolaan program sekolah	5. Sebagai pengelola program	5.1 Membantu mengembangkan hubungan kemitraan sekolah dengan masyarakat
	6. Sebagai pengelola program	6.1 Membantu membangun hubungan kemitraan sekolah dengan masyarakat
Mengembangkan keprofesionalan	7. Sebagai tenaga profesional	7.1 Melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kemampuan profesional

Sumber: Riva'i, 2009

Berdasarkan paparan di atas tidak dapat disimpulkan bahwa guru harus memiliki kompetensi seorang tenaga profesional. Karena guru merupakan agen perubahan (*change agency*) pada dunia pendidikan yang mempunyai peranan signifikan, maka kehadirannya tidak dapat tergantikan sekalipun oleh peralatan teknologi di era zaman globalisasi.

d. Penilaian Kinerja Guru

1) Definisi Penilaian Kinerja

Menilai adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan

ukuran baik buruk. Penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja dalam MSDM dikenal dengan istilah *performance appraisal* sebagai suatu pengukuran formal, terstruktur, untuk menilai dan mempengaruhi sifat-sifat karyawan dalam bekerja.

Menurut Sedarmayanti (2011: 388), evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi, menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberi tanggungjawab yang sesuai

kepada karyawan, sehingga dapat melaksanakan pekerjaan lebih baik di masa yang datang dan sebagai dasar menentukan kebijakan promosi jabatan/penentuan imbalan.

Dikatakan lebih lanjut, bahwa penilaian kinerja selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja, dan penyelia juga memberi standar umpan balik, pengembangan dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik dengan kinerja yang baik. Pernyataan ini diperkuat oleh Mathis dan Jackson (Fahmi: 2010), "Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut."

Dengan demikian penilaian kinerja merupakan sebuah proses pengumpulan data atau informasi untuk menentukan sejauh mana, dalam hal apa, dan bagaimana tujuan pendidikan sudah dicapai. Penilaian ini dilakukan untuk melihat dan mengevaluasi kinerja yang telah dilakukan selama jangka waktu tertentu. Penilaian tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, atau yang biasa disebut perbaikan berkelanjutan (*sustainable repair*). Penilaian kinerja merupakan suatu metode untuk menyelesaikan masalah serta menumbuhkembangkan semangat kerja di tempat bekerja.

Salah satu faktor yang menjadikan tolok ukur keberhasilan sekolah adalah kinerja guru dalam mengajar. Kinerja guru adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja

mengajar guru akan baik apabila guru telah melakukan unsur-unsur yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerja sama dengan semua warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa, kepribadian yang baik, jujur dan obyektif dalam membimbing siswa, serta tanggung jawab terhadap tugasnya. Kinerja dikatakan baik apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, untuk menjamin kualitas kinerja guru agar memperoleh hasil yang maksimal, maka harus diperhatikan juga prinsip penilaian kinerja.

Penilaian prestasi kinerja guru harus diterapkan untuk mendapatkan informasi kinerja yang tepat, sebagai bahan perbaikan, sebagai perencanaan selanjutnya. Supervisi oleh pengawas menjadi hal yang penting dalam memperbaiki kinerja guru yang tujuan utamanya adalah usaha perbaikan situasi belajar mengajar yang akan menghasilkan kualitas pendidikan yang baik

## 2) Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat dari suatu penilaian kinerja adalah sebagai pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi dari kinerja yang telah dilaksanakan.

Terdapat beberapa tahapan dalam melakukan penilaian (Fahmi, 2010: 67), antara lain:

- a. perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya;
- b. penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar;
- c. penegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk

mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Fahmi (2010: 66), menjelaskan bahwa penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk (1) mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara umum; (2) membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi dan pemberhentian; (3) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan; dan (4) menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja; dan (5) menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Imron (2003: 77) menyebutkan manfaat dari penilaian kinerja, antara lain (a) mengembangkan manajemen, (b) pengukuran prestasi, (c) peningkatan prestasi, (d) membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi kompensasi, (e) mengidentifikasi pegawai yang akan dipromosikan, (f) menyediakan bahan balikan terhadap tindakan yang perlu diambil terhadap kinerja pegawai tersebut, (g) membantu fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia terutama kaitannya dengan persediaan tenaga dan kebutuhan sekarang, (h) komunikasi: penilaian prestasi adalah media komunikasi antara atasan dan bawahan sekaligus menumbuhkan kepercayaan antara penilai dan yang dinilai.

### 3) Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru bertujuan adanya perubahan sesuai perkembangan ilmu pengetahuan. Guru merupakan salah satu agen perubahan dalam melakukankinerja seharusnya menghasilkan perubahan. Perubahan akan terlihat pada hasil (output) dari suatu kinerja. Perubahan kinerja guru akan diharapkan berubah setelah adanya

supervisi yang tepat dan terarah, perubahan kinerja guru akan tercapai jika komponen supervisi dapat dilalui melalui kerja sama yang baik antara supervisor (pengawas) dan guru. Kerja sama tersebut dapat terjalin melalui tiga pokok perubahan, yaitu menjalin hubungan, mengulangi, dan membingkai kembali.

Penilaian kinerja guru sekarang ini sudah mengalami perubahan dari metode, mekanisme, dan sistematika penilaiannya. Hal ini sesuai dengan perkembangan kemajuan teknologi. Penilaian kinerja guru dilakukan melalui mekanisme evaluasi diri yang dilakukan guru, kemudian pejabat atau atasan menilai yang selanjutnya dilakukan tahapan pengiriman nilai hasil kinerja secara *online* dengan aturan waktu pengiriman yang telah ditentukan.

#### (a) Indikator Kinerja Guru

Sebagaimana kita ketahui bahwa indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Menurut Sedarmayanti (2011: 224), "Indikator kinerja dipakai yang hanya ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang diamati. Indikator kinerja menganjurkan sudut pandang prospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan aspek kinerja yang perlu diobservasi."

Sementara itu indikator kinerja guru yang telah dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan Nasional dalam melakukan penilaian kinerja guru, meliputi (1) perencanaan pembelajaran, dengan indikator kinerjanya, yaitu (a) guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dan memperhatikan karakteristik peserta didik; (b) guru

menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual, dan mutakhir; (c) guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif; dan (d) guru memilih sumber ajar/media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran; (2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif dengan indikator kinerjanya (a) kemampuan memulai pembelajaran yang efektif membuka proses pembelajaran, (b) penguasaan materi pembelajaran, (c) pendekatan/strategi pembelajaran, (d) pemanfaatan sumber belajar/media pembelajaran, (e) pembelajaran yang memicu dan memelihara keterlibatan siswa, (f) penggunaan bahasa, dan (g) kemampuan mengakhiri pembelajaran yang efektif; (3) penilaian pembelajaran, dengan indikator (a) guru merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan keberhasilan belajar peserta didik, (b) guru menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sebagaimana yang tertulis dalam RPP, dan (c) guru memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan menyusun rancangan pembelajaran selanjutnya.

#### 4. Peran Pengawas Pendidikan dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Peran pengawas dapat terlihat dari apa yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan perannya di sekolah. Setelah mendapatkan bantuan dan bimbingan dari seorang pengawas pendidikan, guru akan memperlihatkan perubahan ke arah yang lebih baik terutama dalam menjalankan tugas pokoknya sebagai pendidik dan pengajar. Jika seorang guru mampu melaksanakan kinerjanya dengan baik, maka peran pengawas pendidikan sudah berjalan dengan semestinya. Artinya,

pengawas sebagai salah satu komponen yang bertanggung jawab dalam meningkatkan mutu kinerja guru.

Kinerja pengawas dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan, setiap saat para pengawas melakukan koordinasi antarpengawas, mendiskusikan berbagai hal yang dapat meningkatkan kinerja guru, dan secara aktif melakukan kunjungan atau supervisi ke sekolah-sekolah sehingga dapat mengidentifikasi berbagai permasalahan yang terjadi. Jika guru telah berubah ke arah tujuan layanan yang sesuai dengan tujuan layanan dan bantuan pengawas, dapat dikatakan bahwa apa yang dilakukan pengawas telah sesuai dengan kegiatan kepengawasan, dan hal ini merupakan keberhasilan tujuan pendidikan secara menyeluruh.

Proses pembinaan mutu pendidikan di sekolah dasar melalui sistem pembinaan profesional guru sekolah dasar dilakukan melalui Gugus Sekolah, dengan tujuan untuk memudahkan pengaturan serta pemantauan, karena gugus sekolah terdiri dari kelompok kerja sekolah yang berdekatan lokasinya, dengan menunjuk satu sekolah inti sebagai pusat kegiatan guru.

Gugus sekolah ini akan membantu pengawas melakukan pembinaan dan pemantauan, melalui gugus sekolah memudahkan pengawas melakukan koordinasi. Pada setiap guguspun dibentuk pengurus organisasi yang dipilih berdasarkan musyawarah kerja gugus, pada periode tertentu. Dengan demikian pembinaan yang dilakukan pengawas pendidikan dalam meningkatkan kinerja guru, dapat terlaksana dengan maksimal.

#### Operasionalisasi Variabel dan Indikator

##### 1. Variabel Pengawas Pendidikan(X)

Variabel X (variabel bebas) yaitu mengenai peran pengawas pendidikan,

dengan indikator (a) melaksanakan supervisi, (b) melaksanakan pembinaan guru, (c) memantau pemenuhan Standar Nasional Pendidikan, (d) melaksanakan penilaian kinerja, (e) melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan pada sekolah binaan, dan (f) melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru.

Tabel 3  
Operasional Variabel Pengawas Pendidikan (X)

No.	Dimensi	Indikator
1.	Melaksanakan supervisi	a. Melakukan supervisi kunjungan rutin ke sekolah b. Melihat perencanaan pembelajaran c. Supervisi pada saat pelaksanaan pembelajaran d. Melihat penilaian pembelajaran
2.	Melaksanakan pembinaan guru	a. Melakukan pendampingan pada saat menyusun perencanaan pembelajaran b. Melakukan pendampingan pada saat proses belajar mengajar c. Melakukan pembinaan penilaian d. Melakukan pembinaan berkelanjutan e. Pembinaan pelatihan penelitian tindakan kelas
3.	Melaksanakan penilaian kinerja	a. Menilai perencanaan pembelajaran b. Menilai pelaksanaan pembelajaran c. Menilai hasil pembelajaran d. Menilai dalam membimbing dan melatih peserta didik e. Menilai pelaksanaan tugas tambahan yang melekat pada kegiatan pokok
4.	Melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan	a. Melakukan penilaian secara obyektif dan transparan b. Menginformatikan hasil penilaian kinerja guru c. Tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja guru
5.	Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru	a. Melakukan pelatihan untuk peningkatan PBM b. Melakukan pelatihan pengembangan kurikulum c. Melakukan pelatihan sesuai kebutuhan guru d. Melakukan bimbingan dalam PBM

(Sumber: diadaptasi dari Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 21 Tahun 2010)

#### (b) Variabel Kinerja Guru (Y)

Variabel Y (variabel terikat) yaitu kinerja guru merupakan tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh guru terutama pada saat melakukan proses kegiatan belajar mengajar. Menurut Suharsaputra (2010: 147), ukuran kinerja

merupakan hasil kerja yang dicapai dan dapat diperlihatkan melalui kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan, dan komunikasi yang baik, seperti pada tabel berikut:

Tabel 4  
Operasional Variabel Kinerja Guru (Y)

No.	Dimensi	Indikator
1.	Kualitas hasil kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kemampuan guru dalam pemahaman materi pembelajaran</li> <li>b. Kemampuan guru dalam pembelajaran aktif, kreatif, inovatif, dan menyenangkan</li> <li>c. Kemampuan guru dalam memilih bahan ajar</li> <li>d. Kemampuan guru dalam penilaian proses dan hasil pembelajaran</li> </ul>
2.	Ketepatan waktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Melakukan proses belajar mengajar sesuai waktu pembelajaran</li> <li>b. Melakukan persiapan mengajar sesuai dengan tepat waktu</li> <li>c. Membuat perangkat pembelajaran sesuai dengan mekanisme waktu</li> <li>d. Ketepatan waktu pada saat datang pulang proses belajar mengajar.</li> <li>e. Melakukan penilaian sesuai tepat waktu</li> </ul>
3.	Inisiatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menampilkan ide yang kreatif dalam proses belajar mengajar</li> <li>b. Melakukan inisiatif secara cepat</li> <li>c. Mampu melakukan inisiatif untuk pengembangan sekolah</li> </ul>
4.	Kecakapan dan komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mampu melakukan komunikasi dan penampilan yang menarik di depan siswa</li> <li>b. Melakukan komunikasi dengan teman sejawat</li> <li>c. Mampu menginformasikan perkembangan peserta didik kepada orang tua murid</li> <li>d. Melakukan aktivitas pada kegiatan guru</li> </ul>

Sumber: Suharsaputra (2010: 147) dan Suparlan (2005: 88-99).

### Model Penelitian

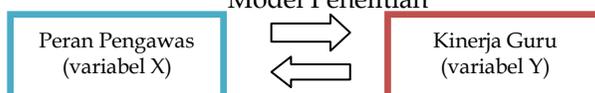
Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Artinya, penelitian yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana apa adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Metode penelitian ini memerlukan operasionalisasi variabel-variabel yang dapat diukur secara kuantitatif sedemikian rupa untuk dapat digunakan model uji hipotesis dengan metode statistika Pearson Product Moment.

Untuk memperkuat hasil penelitian secara kuantitatif, penulis menganalisis dengan menggunakan

hasil pengamatan dan observasi di lapangan atau lokasi penelitian, melakukan wawancara dengan narasumber yang berkaitan dengan penelitian, dan melakukan kajian berdasarkan kajian keilmuan agar memperoleh hasil yang maksimal. Kajian keilmuan ini dilakukan dengan mengeksplorasi berbagai sumber ilmiah yang ada dalam buku-buku sumber dan sumber-sumber informasi lain yang memperkuat kajian penelitian yang penulis lakukan.

Penelitian ini secara keseluruhan dapat digambarkan dalam bentuk model penelitian sebagai berikut:

Gambar 2  
Model Penelitian



Sumber : Penulis, 2016

### Pertanyaan Penelitian dan Hipotesis

Penelitian yang akan dilakukan ini secara umum adalah mencoba mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya tentang, “Bagaimana hubungan peran pengawas pendidikan dengan kinerja guru sekolah dasar di Gugus IV Kertawangi Kecamatan Cisarua Kabupaten Bandung Barat?”

Berdasarkan persoalan penelitian tersebut, maka penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat hubungan yang

H<sub>a</sub>: signifikan antara peran pengawas pendidikan dengan kinerja guru.

Terdapat hubungan yang signifikan antara peran pengawas pendidikan dengan kinerja guru.

### D.METODE PENELITIAN

#### Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan desain penelitian yang bersifat kuantitatif. Paradigma penelitian kuantitatif dibangun atas dasar pemikiran positivisme dari Auguste Comte. Menurut Silalahi (2009: 75), dalam pandangan positivistik atau kuantitatif, suatu teori harus dapat diuji secara empiris. Ini disebut “*the deductive-nomological model of explanation*” dan “*the hypothetico-deductive model of theory development*”. Dalam pendekatan positivistik, deduksi memainkan satu peranan sentral dalam laporan penjelasan dan positivis mengadopsi apa yang telah diistilahkan “*covering law*” atau “*deductive-nomological model*”. Sementara itu untuk mendukung

hasil penelitian kuantitatif, diperlukan data pendukung yang bersifat kualitatif, yaitu dengan melakukan wawancara tidak terstruktur. Wawancara dilakukan dengan narasumber yang berkaitan dengan penelitian, yaitu pengawas pendidikan, dan kepala sekolah dasar, dengan tujuan untuk memperoleh informasi tentang kinerja guru. Sedangkan untuk menilai peran pengawas, penulis melakukan wawancara tidak terstruktur dengan guru secara acak dari sekolah dasar yang ada di Gugus IV Kertawangi Kecamatan Cisarua Kabupaten Bandung Barat.

#### A. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah 1 orang pengawas pembina dan 4 orang pengawas pendamping (variabel x) dan 60 orang guru PNS maupun tenaga honorer, yang terdiri dari guru kelas, guru bidang studi, dan guru ekstrakurikuler (variabel y). Karena lingkup penelitian ini semua guru sekolah dasar di Gugus IV Kertawangi Kecamatan Cisarua Kabupaten Bandung Barat, maka sampel yang digunakan adalah sampel jenuh. Artinya, jumlah seluruh populasi dijadikan sampel. Untuk menilai kinerja guru sekolah dasar maka pengisian kuesioner dilakukan oleh 4 orang kepala sekolah dasar di gugus IV Kertawangi, yaitu kepala SDN Cijanggal, Kepala SDN Garuda, kepala SDN Kertasari dan kepala SDN Cisarua.

#### Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data (*collecting data techniques*), menurut

Sukmadinata (2010:321) adalah cara-cara yang ditempuh dalam menghimpun data seperti: interviu, angket, observasi, tes, dan lain-lain. Teknik pengumpulan data yang penulis lakukan adalah (1) observasi (*observation*), (2) wawancara (*interview*), (3) telaah dokumen (*documentary study*), dan (4) angket (*questionnaire*).

### Teknik Pengolahan dan Analisis Data

#### 1. Teknik pengolahan data

Cara menganalisis data dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Editing data (menyeleksi data).
- b. Mengelompokkan data (coding).
- c. Tabulasi data.
- d. Penghitungan skor.

#### 2. Teknik analisis data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis korelasi, artinya data-data yang akan dianalisis harus bersifat kuantitatif. Data yang bersifat angka-angka dari kedua variabel yang diteliti merupakan data diperoleh melalui angket yang disebarkan kepada responden. Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara Peran Pengawas dan Kinerja Guru, maka digunakan analisis statistika parametrik Pearson Product Moment.

##### a. Analisis Koefisien Product Moment

Adapun rumus yang digunakan (Sugiyono, 2006: 210) yaitu :

$$r_1 = \frac{n \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2] [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

$r_x$  = Korelasi antara variabel

$x$  = Skor variabel  $x$

$y$  = Skor variabel  $y$

$n$  = Jumlah Responden

Kemudian untuk melihat kuatnya hubungan variabel ( $x$ ) dan ( $y$ ), digunakan arti nilai koefisien di antaranya koefisien antara 0,00 - 0,25 tafsirannya dianggap sangat rendah, kisaran antara 0,26 - 0,50 tafsirannya rendah, tafsiran antara 0,51 - 0,75 tafsirannya kuat, dan kisaran antara 0,75 - 0,000 tafsirannya dianggap sangat kuat. Untuk lebih jelasnya tentang gambaran tersebut seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2006: 214), sebagai berikut :

Tabel 5  
Koefisien dan Tafsirannya

No	Koefisien	Tafsirannya
1.	0,00-0,25	Sangat Rendah
2.	0,26-0,50	Rendah
3.	0,51-0,75	Kuat
4.	0,75-0,00	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono, 2016

#### b. Uji hipotesis

Taraf signifikansi diperlukan untuk mentoleransi kesalahan yang dibuat karena pengambilan data untuk ilmu-ilmu sosial besarnya taraf signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05 yang sama dengan taraf kepercayaan ( $r_{xy}$ ) sebesar 95%. Penetapan signifikansi 5% sesuai dengan pendapat Hadi (1997: 318) yang menyatakan bahwa:

"Pada umumnya taraf signifikansi yang dapat dipakai adalah 5% atau 1% (0,05 atau 0,01). Sekiranya telah ditetapkan taraf signifikansi 5% untuk mengetes suatu hipotesis, maka kemungkinan kita menolak hipotesis-hipotesis yang benar 5 di antara 100. Atau dengan kata lain, kita percaya bahwa 95% dari keputusan kita adalah benar."

Uji signifikansi t dilakukan untuk melakukan uji hipotesis, yaitu dengan menghitung nilai t dengan menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Sugiyono (2006: 214), yaitu:

$$t = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r^2)}}, v = n - 2$$

Kemudian, hasil perhitungan  $t_{hitung}$  tersebut di atas, dikorelasikan dengan  $t_{tabel}$  yang sudah tersedia, dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Derajat kebebasan : n-2
- b. Taraf signifikansi : 5%

Selanjutnya hasil perbandingan (pengkorelasi) antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  diuji melalui ketentuan sebagai berikut:

1. Bila  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat signifikansi.
2. Bila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak terdapat signifikansi.

## E. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Lokus penelitian adalah 1 orang pengawas bina dan 4 pengawas pendamping, dan guru sekolah dasar, baik guru kelas, guru bidang studi, dan guru ekstrakurikuler di Gugus IV Kertawangi berjumlah 60 orang, yang terdiri dari SDN Cijanggal, SDN Garuda, SDN Kertasari, dan SDN Cisarua. Gugus IV Kertawangi berada dalam lingkungan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan SD dan PAUDNI Kecamatan Cisarua Kabupaten Bandung Barat.

#### a. Transformasi Data

Dalam penelitian ini, menggunakan alat ukur kuesioner

sebagai instrumen dalam mengumpulkan data yang diperlukan untuk mengukur tanggapan dari responden terhadap variabel penelitian, data yang dihasilkan dari kuesioner yang diperoleh masih berskala ordinal. Untuk keperluan analisis, penulis melakukan transformasi data dari data ordinal menjadi skala interval dengan menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI) dengan bantuan *Software Stat97* yang diolah melalui program *Microsoft Excel 2017*.

#### b. Analisis Hasil Penelitian

Deskripsi variabel penelitian merupakan uraian tentang hasil tanggapan responden terhadap butir-butir pernyataan yang diajukan dalam kuesioner. Hasil analisis deskriptif ini disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi dan persentase dengan kriteria pengambilan keputusan pada tabel berikut:

Tabel 6  
Kriteria Persentase Skor Tanggapan Responden

Interval	Kriteria
20,0% - 36,0%	Tidak Baik
36,01% - 52,0%	Kurang Baik
52,01% - 68,0%	Cukup Baik
68,01% - 84,0%	Baik
84,01% - 100%	Sangat Baik

Sumber: Umi Narimawati, 2007

#### c. Analisis Hasil Penelitian Peran Pengawas

##### a. Melaksanakan Supervisi

Indikator melaksanakan supervisi pada variabel peran pengawas memiliki empat item pernyataan yang sudah teruji validitasnya. Berdasarkan tabel di bawah, diketahui bahwa sebagian besar dari responden yaitu sebanyak 58,75%, menyatakan bahwa pengawas sering melakukan kegiatan supervisi pendidikan sesuai dengan jadwal atau pada saat diperlukan ke sekolah, pengawas sering melihat administrasi

kelengkapan dan persiapan mengajar pada saat pengawas melakukan supervisi pendidikan, dan setelah melakukan supervisi, pengawas sering memberikan arahan terhadap apa yang telah dilaksanakan guru. Responden yang menyatakan kadang-kadang sekitar 40,4 %, yaitu pengawas kadang-kadang melakukan kegiatan supervisi

pendidikan sesuai dengan jadwal atau pada saat diperlukan ke sekolah tempat bekerja, pengawas kadang-kadang melihat administrasi kelengkapan dan persiapan mengajar pada saat pengawas melakukan supervisi, dan setelah melakukan supervisi, pengawas kadang-kadang memberikan arahan terhadap apa yang telah dilaksanakan guru.

Tabel 7  
Hasil Skoring Melaksanakan Supervisi

Indikator	Alternatif Jawaban				Jumlah Skor Aktual	Skor Ideal	%
	SS=3	S=2	K=1	TP=0			
	F	F	F	F			
Pengawas sering melakukan kegiatan supervisi pendidikan sesuai jadwal atau pada saat diperlukan ke sekolah tempat Bapak/Ibu bekerja	1	44	15	0	106	180	58,9
Pada saat pengawas melakukan supervisi pendidikan, apakah pengawas sering melihat administrasi kelengkapan dan persiapan mengajar Bapak/Ibu	0	50	10	0	110	180	61,1
Pada saat pengawas melakukan supervisi pendidikan, apakah pengawas sering melakukan supervisi ke dalam kelas ketika Bapak/Ibu mengajar	0	7	53	0	67	180	37,2
Setelah melakukan supervisi ke kelas, apakah pengawas sering memberikan arahan terhadap apa yang telah Bapak/Ibu lakukan di kelas	1	40	19	0	102	180	56,7
<b>Total Akumulasi</b>	<b>2</b>	<b>141</b>	<b>97</b>	<b>0</b>	<b>385</b>	<b>720</b>	
<b>Skor Indikator</b>	<b>= 385/720 x 100%</b>				<b>= 53,47%</b>		

Responden yang menyatakan sangat sering hanya sekitar 0,08% dari seluruh responden, yaitu setelah melakukan supervisi ke kelas, pengawas sangat sering memberikan arahan terhadap apa yang telah guru lakukan di kelas.

Dari hasil perhitungan skor aktual dan ideal di atas, didapat persentase sebesar 53,47%, dan jika merujuk pada pedoman kategorisasi yang terdapat

pada tabel 4.9 termasuk kategori cukup baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran pengawas dalam melaksanakan supervisi masih dinilai **cukup baik**.

Untuk melengkapi hasil penelitian, maka disusun hasil melaksanakan supervisi pengawas untuk setiap sekolah. SDN Garuda menempati urutan pertama yang menyatakan bahwa pengawas melaksanakan supervisi sesuai dengan

ketentuan sebesar 56%, SDN Cisarua 54%, sedangkan SDN Cijanggel dan SDN Kertasari, memperoleh persentase yang sama yaitu 51%, yang menyatakan bahwa pengawas melakukan supervisi sesuai ketentuan. Secara keseluruhan

berdasarkan pernyataan responden semua sekolah dapat disimpulkan bahwa peran pengawas dalam melaksanakan supervisi cukup baik.

Tabel 8  
Hasil Skoring Melaksanakan Supervisi Tiap Sekolah

No	Sekolah	Skor	skor Ideal	Persentase	Katagori
1	SDN Cijanggel	55	108	51%	Kurang Baik
2	SDN Garuda	68	120	56%	Cukup Baik
3	SDN Kertasari	92	180	51%	Kurang Baik
4	SDN Cisarua	170	312	54%	Cukup Baik
	Jumlah	385	720	53.47%	Cukup Baik

Sumber: Penulis, 2016

#### b. Melaksanakan Pembinaan Guru

Berdasarkan tabel di bawah, diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan kadang-kadang sebanyak 78,75%, artinya adalah bahwapada saat membuat persiapan mengajar, pengawas kadang-kadang memberikan pembinaan terhadap cara penyusunan RPP dengan benar, pengawas kadang-kadang memberikan pembinaan mengenai kelengkapan administrasi kelas yang diperlukan guru, sebagian besar lainnya pengawas kadang-kadang pernah memberikan bimbingan tentang bagaimana

melakukan penilaian proses dengan sistematis, strategi dan metode pembelajaran sesuai dengan tuntutan kurikulum dan membantu guru menyelesaikan permasalahan terutama perbaikan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Sedangkan responden yang menyatakan sering sekitar 19,6 %. Artinya, bahwa pengawas sering melaksanakan pembinaan RPP dan bimbingan penilaian proses dengan sistematis, serta sering melakukan strategi metode pembelajaran sesuai tuntutan kurikulum.

Tabel 9  
Hasil Skoring Melaksanakan Pembinaan Guru

Indikator	Alternatif Jawaban				Jumlah Skor Aktual	Skor Ideal	%
	SS=3	S=2	KK=1	TP=0			
	F	F	F	F			
Membuat persiapan mengajar, apakah pengawas pernah memberikan pembinaan terhadap	0	11	49	0	71	180	39,4

Indikator	Alternatif Jawaban				Jum-	Skor	%
cara penyusunan RPP dengan benar							
Membuat persiapan mengajar, apakah pengawas pernah memberikan pembinaan mengenai kelengkapan administrasi kelas yang diperlukan guru	0	9	51	0	69	180	38,3
Pengawas pernah memberikan bimbingan tentang bagaimana melakukan penilaian proses dengan sistematis, strategi dan metode pembelajaran sesuai dengan tuntutan kurikulum	0	11	47	2	69	180	38,3
Pengawas sering membantu guru menyelesaikan permasalahan terutama perbaikan KBM	0	16	42	2	74	180	41,1
<b>Total Akumulasi</b>	<b>0</b>	<b>47</b>	<b>189</b>	<b>4</b>	<b>283</b>	<b>720</b>	
<b>Skor Indikator</b>	<b>= 283/720 x 100%</b>				<b>= 39,31%</b>		

Sumber: Penulis, 2016

Tabel tersebut menjelaskan bahwa, sebanyak 2% responden yang menyatakan bahwa pengawas tidak pernah melakukan bimbingan penilaian proses, strategi pembelajaran dan pembinaan metode pembelajaran sesuai dengan kurikulum dan pengawas tidak pernah membantu guru menyelesaikan permasalahan terutama perbaikan Kegiatan Belajar Mengajar.

Dari hasil perhitungan skor aktual dan ideal di atas, didapat persentase sebesar 39,31% dan bila merujuk pada pedoman kategorisasi yang terdapat pada tabel 4.9 termasuk kategori kurang baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa peran pengawas dalam melaksanakan

pembinaan guru masih dinilai **kurang baik**.

Sedangkan hasil melaksanakan pembinaan untuk setiap sekolah, seluruh responden pada setiap sekolah memiliki katagori kurang baik mengenai peran pengawas dalam melaksanakan supervisi. Dengan urutan dimulai dari yang teratas yaitu SDN Cijanggal dan SDN Cisarua memiliki persentase yang sama yaitu 40%, kemudian oleh SDN Kertasari 39%, sedangkan SDN Garuda memperoleh 36%. Sehingga seluruh responden setiap sekolah menilai peran pengawas memperoleh katagori kurang baik.

Tabel 10  
Hasil Skoring Melaksanakan Pembinaan Tiap Sekolah

No	Sekolah	Skor	Skor Ideal	Persentase	Kategori
1	SDN Cijanggal	43	108	40%	Kurang Baik
2	SDN Garuda	44	120	36%	Kurang Baik
3	SDN Kertasari	70	180	39%	Kurang Baik

No	Sekolah	Skor	Skor Ideal	Persentase	Kategori
4	SDN Cisarua	126	312	40%	Kurang Baik
	Jumlah	283	720	39.31%	Kurang Baik

Sumber: Penulis, 2016

### c. Melaksanakan Penilaian Kinerja

Berdasarkan tabel di bawah ini, diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan kadang-kadang sebanyak 62,08% bahwa pengawas kadang-kadang melaksanakan penilaian kinerja sesuai dengan prosedur penilaian kinerja yang berkaitan dengan kompetensi yang harus dimiliki guru, pengawas kadang-kadang melakukan penilaian sesuai dengan prinsip-prinsip penilaian kinerja yang bersifat obyektif, adil, dan transparan, sedangkan sebagian besar lainnya mengatakan bahwa, pengawas kadang-kadang memberitahukan kepada guru tentang hasil penilaian kinerja guru, setelah pelaksanaan supervisi dan penilaian kinerja yang dilakukan pengawas kadang-kadang menindaklanjuti dengan usaha perbaikan kepada guru melalui dialog dengan yang bersangkutan.

Sementara yang menjawab pernyataan sering sekitar 35,4%. Yaitu pengawas sering melaksanakan penilaian kinerja sesuai dengan prosedur penilaian kinerja yang berkaitan dengan

kompetensi yang harus dimiliki guru, penilaian kinerja yang dilakukan pengawas sudah sesuai dengan prinsip-prinsip penilaian kinerja yang bersifat obyektif, adil dan transparan. Pengawas sering memberitahukan kepada guru tentang hasil penilaian kinerja guru setelah pelaksanaan supervisi dan penilaian kinerja yang dilakukan pengawas sering menindaklanjuti dengan usaha perbaikan kepada guru melalui dialog dengan yang bersangkutan. Sedangkan yang menyatakan tidak pernah sekitar 0,025 % yaitu pengawas tidak pernah menindaklanjuti dengan usaha perbaikan, melalui dialog dengan yang bersangkutan.

Dari hasil perhitungan skor aktual dan ideal di atas, didapat persentase sebesar **44,31%** dan bila merujuk pada pedoman kategorisasi yang terdapat termasuk kategori kurang baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran pengawas dalam melaksanakan penilaian kinerja masih dinilai **kurang baik**.

Tabel 11  
Hasil Skoring Melaksanakan Penilaian Kinerja

Indikator	Alternatif Jawaban				Jumlah Skor Aktual	Skor Ideal	%
	SS =3	S=2	K=1	T P =0			
	F	F	F	F			
Pengawas melaksanakan penilaian kinerja sesuai dengan prosedur penilaian kinerja yang berkaitan dengan kompetensi yang harus dimiliki guru	0	19	38	3	76	180	42,2

Indikator	Alternatif Jawaban				Jumlah	Skor	%
Penilaian kinerja yang dilakukan pengawas sudah sesuai dengan prinsip-prinsip penilaian kinerja yang bersifat obyektif, adil dan transparan	0	18	40	2	76	180	42,2
Pengawas sering memberitahukan kepada Bapak/Ibu tentang hasil penilaian kinerja guru setelah pelaksanaan supervisi	0	23	37	0	83	180	46,1
Penilaian kinerja yang dilakukan pengawas ditindaklanjuti dengan usaha perbaikan kepada guru melalui dialog dengan yang bersangkutan	0	25	34	1	84	180	46,7
<b>Total Akumulasi</b>	<b>0</b>	<b>85</b>	<b>149</b>	<b>6</b>	<b>319</b>	<b>720</b>	
<b>Skor Indikator</b>	<b>= 319/720 x 100%</b>				<b>= 44,31%</b>		

Sumber: Penulis, 2016

Berdasarkan tabel di bawah, peran pengawas dalam melaksanakan penilaian kinerja guru, seluruh responden pada setiap sekolah memperoleh katagori yang sama yaitu

kurang baik. Dengan persentase tertinggi SDN Cisarua 49%, SDN Garuda 40%, SDN Kertasari 39%, dan urutan terendah SDN Cijanggal 37%.

Tabel 12

Hasil Skoring Melaksanakan Penilaian Kinerja Tiap Sekolah

No	Sekolah	Skor	skor Ideal	Persentase	Katagori
1	SDN Cijanggal	40	108	37%	Kurang Baik
2	SDN Garuda	48	120	40%	Kurang baik
3	SDN Kertasari	78	180	39%	Kurang Baik
4	SDN Cisarua	153	312	49%	Kurang Baik
	Jumlah	319	720	44.31%	Kurang Baik

Sumber: Penulis, 2016

d. Melaksanakan Evaluasi Hasil Pelaksanaan Program Pengawasan

Berdasarkan tabel di bawah, diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan kadang-kadang sebanyak 67,08% bahwa ketika pengawas melakukan evaluasi atau penilaian proses belajar mengajar, kadang-kadang memberitahukan

kelebihan dan kelemahan belajar mengajar, kadang-kadang memberi kesempatan dan arahan kepada guru dalam berbagai kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan profesi, dan hasil penilaian atau evaluasi kadang-kadang ditindaklanjuti dengan pembinaan selanjutnya.

Tabel 13  
Hasil Skoring Melaksanakan Evaluasi Hasil Pelaksanaan Program

Indikator	Alternatif Jawaban				Jumlah Skor Aktual	Skor Ideal	%
	SS=3	S=2	K=1	TP=0			
	F	F	F	F			
Ketika pengawas melakukan evaluasi atau penilaian atas proses belajar mengajar Bapak/Ibu, apakah pengawas pernah memberitahukan tentang kelebihan dan kelemahan belajar mengajar	0	18	42	0	78	180	43,3
Selama ini pengawas memberi kesempatan dan arahan kepada guru dalam berbagai kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan profesi	0	11	47	2	69	180	38,3
Hasil penilaian atau evaluasi yang dilakukan pengawas sering ditindaklanjuti dengan pembinaan selanjutnya	0	10	49	1	69	180	38,3
Pembinaan atau supervisi yang dilakukan pengawas akan berdampak pada perubahan kinerja guru	2	35	23	0	99	180	55,0
<b>Total Akumulasi</b>	<b>2</b>	<b>74</b>	<b>161</b>	<b>3</b>	<b>315</b>	<b>720</b>	
<b>Skor Indikator</b>	<b>= 315/720 x 100%</b>				<b>= 43,75%</b>		

Sumber: Penulis, 2016

Responden yang menjawab sering sekitar 30,8% antara lain pengawas sering memberitahukan hasil tentang kelebihan dan kelemahan belajar mengajar, memberi arahan pada pengembangan profesi dan melaksanakan pembinaan atau supervisi yang dilakukan pengawas akan berdampak pada perubahan kinerja guru. Sedangkan sekitar 0,08% responden menjawab sangat sering bahwa supervisi berdampak pada perubahan kinerja guru. Namun sekitar 0,013% responden menjawab tidak pernah, yaitu pengawas tidak pernah memberi kesempatan dan arahan kepada guru dalam berbagai kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan profesi dan Hasil penilaian atau evaluasi yang

dilakukan pengawas tidak pernah ditindaklanjuti dengan pembinaan selanjutnya.

Dari hasil perhitungan skor aktual dan ideal di bawah, didapat persentase sebesar **43,75%** dan bila merujuk pada pedoman kategorisasi yang terdapat pada tabel 4.9 termasuk kategori kurang baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran pengawas dalam melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan pada sekolah binaan masih dinilai **kurang baik**.

Sedangkan peran pengawas dalam melaksanakan evaluasi akhir untuk setiap sekolah, memperoleh katagori

kurang baik. Dengan persentase yang tertinggi SDN Kertasari 45%, SDN

Cisarua 44%, SDN Cijanggal 43% dan SDN Garuda 41%.

Tabel 14  
Hasil Skoring Melaksanakan Evaluasi Hasil Pelaksanaan Program Tiap Sekolah

No	Sekolah	Skor	skor Ideal	Persentase	Katagori
1	SDN Cijanggal	47	108	43%	Kurang Baik
2	SDN Garuda	50	120	41%	Kurang Baik
3	SDN Kertasari	81	180	45%	Kurang Baik
4	SDN Cisarua	137	312	44%	Kurang Baik
	Jumlah	315	720	43.75%	Kurang Baik

Sumber: Penulis, 2016

e. Melaksanakan Pembimbingan dan Pelatihan Profesional Guru  
Indikator melaksanakan pembimbingan dan pelatihan

profesional guru pada variabel peran pengawas memiliki empat item pernyataan yang sudah teruji validitasnya.

Tabel 15  
Skoring Melaksanakan Pembimbingan dan Pelatihan Profesional Guru

Indikator	Alternatif Jawaban				Jumlah Skor Aktual	Skor Ideal	%
	SS=3	S=2	K=1	TP=0			
	F	F	F	F			
Pengawas memberikan pembinaan dan arahan bagaimana menggunakan dan mengembangkan kemampuan guru melalui penguasaan Iptek	0	9	47	4	65	180	36,1
Pengawas sering melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam rangka peningkatan proses belajar mengajar, misalnya pelatihan penyusunan penelitian tindakan kelas	0	8	40	12	56	180	31,1
Pengawas sering melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam rangka peningkatan pemahaman kurikulum	0	8	52	0	68	180	37,8
Pengawas melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam rangka peningkatan kinerja guru	0	2	55	3	59	180	32,8
<b>Total Akumulasi</b>	<b>0</b>	<b>27</b>	<b>194</b>	<b>19</b>	<b>248</b>	<b>720</b>	
<b>Skor Indikator</b>	<b>= 248/720 x 100%</b>				<b>= 34,44%</b>		

Sumber: Penulis, 2016

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa hampir seluruh dari responden menyatakan kadang-kadang sebanyak 80,83% bahwa pengawas kadang-kadang memberikan pembinaan dan arahan bagaimana menggunakan dan mengembangkan kemampuan guru melalui penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), sebagian besar pengawas kadang-kadang melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam rangka peningkatan proses belajar mengajar, misalnya pelatihan penyusunan penelitian tindakan kelas, kadang-kadang

melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam rangka peningkatan pemahaman kurikulum dan melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam rangka peningkatan kinerja guru.

Responden yang menjawab sering ada sekitar 11,25% pengawas sering melaksanakan mengembangkan kemampuan guru melalui penguasaan iptek. Pengawas melaksanakan pelatihan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) pengawas melaksanakan pendidikan dan pelatihan pemahaman kurikulum dan yang menyatakan sering pada

pengawas melakukan pendidikan dan latihan peningkatan kinerja guru ada. Tetapi responden yang menjawab tidak pernah ada sekitar 7,91% yaitu pengawas tidak pernah memberikan pembinaan dan arahan bagaimana menggunakan dan mengembangkan kemampuan guru melalui penguasaan perangkat komputer/IT, Pengawas tidak pernah melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam rangka peningkatan proses belajar mengajar, misalnya pelatihan penyusunan penelitian tindakan kelas dan pengawas tidak pernah melakukan kegiatan pendidikan

dan pelatihan dalam rangka peningkatan kinerja guru.

Dari hasil perhitungan skor aktual dan ideal di atas, didapat persentase sebesar **34,44%** dan bila merujuk pada pedoman kategorisasi yang terdapat pada tabel termasuk kategori tidak baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran pengawas dalam melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru masih dinilai **tidak baik**.

Tabel 16  
Hasil Skoring Melaksanakan Pembimbingan dan Pelatihan Tiap Sekolah

No	Sekolah	Skor	skor Ideal	Persentase	Katagori
1	SDN Cijanggal	35	108	32%	Tidak Baik
2	SDN Garuda	38	120	32%	Tidak Baik
3	SDN Kertasari	62	180	34%	Tidak Baik
4	SDN Cisarua	113	312	36%	Kurang Baik
	Jumlah	248	720	34.44%	Kurang Baik

Sumber: Penulis, 2016

Berdasarkan tabel di bawah, didapat skor aktual untuk variabel peran pengawas sebesar 1550 dan skor ideal sebesar 3600 (jika semua responden 60 orang memberikan jawaban dengan bobot skor tertinggi 3 pada semua pernyataan), untuk mendapatkan nilai persentase selanjutnya skor aktual (1550) dibagi skor ideal (3600) dikalikan 100% sehingga didapat nilai persentase secara

keseluruhan pada variabel peran pengawas sebesar **43,06%**. Nilai persentase sebesar 43,06% bila merujuk pada pedoman kategorisasi yang terdapat pada tabel termasuk dalam kategori kurang baik.

Tabel 17  
Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Variabel Peran Pengawas

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase (%)	Kategori
1	Melaksanakan Supervisi	385	720	53,47	Cukup Baik
2	Melaksanakan Pembinaan	283	720	39,31	Kurang Baik

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase (%)	Kategori
	Guru				
3	Melaksanakan Penilaian Kinerja	319	720	44,31	Kurang Baik
4	Melaksanakan Evaluasi Hasil	315	720	43,75	Kurang Baik
5	Melaksanakan Pembimbingan dan Pelatihan Profesional Guru	248	720	34,44	Tidak Baik
<b>Total Akumulasi</b>		<b>1550</b>	<b>3600</b>	<b>43,06</b>	<b>Kurang Baik</b>

Sumber: Penulis, 2016

Indikator peran pengawas pendidikan yang mempunyai kategori kurang baik antara lain, melaksanakan pembinaan guru, melaksanakan penilaian kinerja, melaksanakan evaluasi akhir, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru. Namun, indikator melaksanakan supervisi oleh pengawas pendidikan dikategorikan cukup baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran pengawas pendidikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Gugus IV Kertawangi Kecamatan Cisarua Kabupaten Bandung Barat masih dinilai **kurang baik**.

#### a. Analisis Hasil Penelitian Kinerja Guru

##### a. Kualitas Hasil Kinerja

Berdasarkan tabel di bawah, diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan sering sebanyak 51,0% bahwa kemampuan guru tersebut yang ada di lingkungan sudah menguasai materi pembelajaran, guru yang bersangkutan dalam melakukan proses pembelajaran di kelas sudah menggunakan pendekatan Pembelajaran aktif inovatif kreatif efektif dan

menyenangkan (PAIKEM), dalam melaksanakan proses pembelajaran selalu mempersiapkan perangkat pembelajaran, sudah sesuai dengan buku bahan ajar yang tepat dan menggunakan alat peraga pendidikan dalam membantu pemahaman siswa.

Responden yang menjawab kadang-kadang sekitar 46% kemampuan guru tersebut yang ada di lingkungan kadang-kadang menguasai materi pembelajaran, guru melakukan proses pembelajaran di kelas kadang-kadang menggunakan pendekatan pembelajaran aktif inovatif kreatif efektif dan menyenangkan (PAIKEM), dalam melaksanakan proses pembelajaran kadang-kadang mempersiapkan perangkat pembelajaran, sudah sesuai dengan buku bahan ajar yang tepat dan guru kadang-kadang menggunakan alat peraga pendidikan dalam membantu pemahaman siswa. Namun, responden yang menjawab sangat sering pada pernyataan guru telah menguasai materi sekitar 0,3%, yaitu pada kemampuan guru dalam menguasai materi pelajaran.

Tabel 18  
Hasil Skoring Kualitas Hasil Kinerja

Indikator	Alternatif Jawaban				Jumlah Skor Aktual	Skor Ideal	%
	SS =3	S=2	K =1	T P =0			
	F	F	F	f			
Kemampuan guru tersebut yang ada di lingkungan Bapak/Ibu sudah menguasai materi pembelajaran	9	49	2	0	127	180	70,6
Guru yang bersangkutan dalam melakukan proses pembelajaran di kelas sudah menggunakan pendekatan PAIKEM	0	16	44	0	76	180	42,2
Guru tersebut yang ada di sekolah Bapak/Ibu dalam melaksanakan proses pembelajaran selalu mempersiapkan perangkat pembelajaran	0	21	39	0	81	180	45,0
Guru tersebut dalam melakukan proses pembelajaran di kelas sudah sesuai dengan buku bahan ajar yang yang tepat	0	56	4	0	116	180	64,4
Guru yang bersangkutan menggunakan alat peraga pendidikan dalam membantu pemahaman siswa	0	11	49	0	71	180	39,4
<b>Total Akumulasi</b>	<b>9</b>	<b>153</b>	<b>138</b>	<b>0</b>	<b>471</b>	<b>900</b>	
<b>Skor Indikator</b>	<b>= 471/900 x 100%</b>				<b>= 52,33%</b>		

Sumber: Penulis, 2016

Dari hasil perhitungan skor aktual dan ideal di atas, didapat persentase sebesar **52,33%** dan bila merujuk pada pedoman kategorisasi yang terdapat pada tabel 4.9 termasuk kategori cukup baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kualitas hasil kerja pada kinerja gurumasih dinilai **cukup baik**.

Sedangkan kualitas hasil kinerja guru untuk setiap sekolah diperoleh

kategori cukup baik yaitu SDN Cijanggal sebesar 54% dan SDN Cisarua sebesar 53%, sedangkansekolah yang memperoleh katagori kurang baik yaitu SDN Kertasari sebesar51% dan SDN Garuda sebesar 50%. Dengan demikian secara keseluruhan diperoleh hasil kualitas kinerja guru dengan katagori cukup baik.

Tabel 19  
Hasil Skoring Kualitas Hasil Kinerja Tiap Sekolah

No	Sekolah	Skor	skor Ideal	Persentase	Katagori
1	SDN Cijanggal	73	135	54%	Cukup Baik
2	SDN Garuda	76	150	50%	Kurang Baik

No	Sekolah	Skor	skor Ideal	Persentase	Katagori
3	SDN Kertasari	116	225	51%	Kurang Baik
4	SDN Cisarua	206	390	53%	Cukup Baik
	Jumlah	471	900	52%	Cukup Baik

Sumber: Penulis, 2016

#### b. Ketepatan Waktu

Berdasarkan tabel di bawah, diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan kadang-kadang sebanyak 51,39% bahwa guru tersebut melakukan sistem penilaian proses, melakukan penilaian terhadap hasil pembelajaran sesuai prinsip-prinsip akademik, melakukan penilaian terhadap siswa sesuai dengan ketentuan

terutama mengenai waktu pelaksanaan dan pembuatan soal, melakukan pembelajaran di kelas selalu memanfaatkan waktu seoptimal mungkin, datang dan pulang sesuai dengan ketentuan sebagai seorang guru yang profesional dan kadang-kadang membuat perangkat pembelajaran ketika ada supervisi.

Tabel 20  
Hasil Skoring Ketepatan Waktu

Indikator	Alternatif Jawaban				Jumlah Skor Aktual	Skor Ideal	%
	SS=3	S=2	K=1	TP=0			
	F	F	F	F			
Guru tersebut sudah melakukan sistem penilaian proses	0	16	43	1	75	180	41,7
Guru tersebut mampu melakukan penilaian terhadap hasil pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip penilaian yang sudah dilakukan secara akademik	0	39	21	0	99	180	55,0
Guru tersebut melakukan penilaian terhadap siswa sesuai dengan ketentuan, terutama mengenai waktu pelaksanaan dan pembuatan soal	0	36	24	0	96	180	53,3
Guru tersebut dalam melakukan pembelajaran di kelas selalu memanfaatkan waktu seoptimal mungkin	0	39	21	0	99	180	55,0
Guru tersebut di sekolah Bapak/Ibu datang dan pulang sesuai dengan ketentuan sebagai seorang guru yang profesional	0	35	25	0	95	180	52,8
Guru tersebut, ketika membuat	0	7	51	2	65	180	36,1

Indikator	Alternatif Jawaban				Juml	Skor	%
perangkat pembelajaran sesuai dengan kebutuhan tugasnya atau karena hanya adanya tuntutan yang diminta ketika akan ada supervise							
<b>Total Akumulasi</b>	<b>0</b>	<b>172</b>	<b>185</b>	<b>3</b>	<b>529</b>	<b>1080</b>	
<b>Skor Indikator</b>	<b>= 529/1080 x 100%</b>				<b>= 48,98%</b>		

Sumber: Penulis, 2016

Sekitar 47 % responden menyatakan sering yaitu bahwa guru sering melakukan sistem penilaian proses, sering melakukan penilaian terhadap hasil pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip penilaian secara akademik, guru sering melakukan penilaian terhadap siswa sesuai dengan ketentuan terutama mengenai waktu pelaksanaan dan pembuatan soal, sering melakukan pembelajaran di kelas selalu memanfaatkan waktu seoptimal mungkin, datang dan pulang sesuai dengan ketentuan sebagai seorang guru yang profesional dan guru sering mempersiapkan perangkat pembelajaran bukan hanya adanya tuntutan yang diminta ketika akan ada supervisi.

Dari hasil perhitungan skor aktual dan ideal di bawah, didapat persentase

sebesar **48,98%** dan bila merujuk pada pedoman kategorisasi yang terdapat pada tabel 4.9 termasuk kategori kurang baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketepatan waktu pada kinerja gurumasih dinilai **kurang baik**.

Untuk mengetahui hasil kinerja guru untuk indikator ketepatan waktu, maka dihitung persentase dengan hasil, setiap sekolah memperoleh katagori cukup baik. Dengan persentase tertinggi diperoleh SDN Garuda sebesar 62%, dan persentase terendah SDN Kertasari 57%. Dengan demikian berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat disimpulkan untuk katagori ketepatan waktu semua guru dinilai cukup baik.

Tabel 21

Hasil Skoring Indikator Ketepatan Waktu Tiap Sekolah

No	Sekolah	Skor	skor Ideal	Persentase	Katagori
1	SDN Cijanggal	74	162	59%	Cukup Baik
2	SDN Garuda	93	180	62%	Cukup Baik
3	SDN Kertasari	130	270	57%	Cukup Baik
4	SDN Cisarua	232	468	59%	Cukup Baik
	Jumlah	529	1080	59%	Cukup Baik

Sumber: Penulis, 2016

### c. Inisiatif

Berdasarkan tabel di bawah, diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan kadang-kadang sebanyak 75,42% bahwa guru yang bersangkutan kadang-kadang

mempunyai inisiatif dalam mencari alat peraga pendidikan alternatif, kadang-kadang melakukan inovasi pembelajaran dalam rangka peningkatan prestasi belajar mengajar, kadang-kadang melakukan inisiatif pada setiap kegiatan

yang berkaitan dengan peningkatan prestasi dan kualitas pendidikan di sekolah serta mengajukan gagasan atau

pendapat yang rasional dalam mengembangkan pendidikan di sekolah.

Tabel 22  
Hasil Skoring Inisiatif

Indikator	Alternatif Jawaban				Jumlah Skor Aktual	Skor Ideal	%
	SS=3	S=2	K=1	TP=0			
	F	F	F	F			
Guru yang bersangkutan mempunyai inisiatif dalam mencari alat peraga pendidikan alternatif	0	6	54	0	66	180	36,7
Guru tersebut yang ada di sekolah banyak melakukan inovasi pembelajaran dalam rangka peningkatan prestasi belajar mengajar	0	7	53	0	67	180	37,2
Guru yang ada di sekolah sering melakukan inisiatif pada setiap kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan prestasi dan kualitas pendidikan di sekolah	0	19	40	1	78	180	43,3
Guru tersebut yang ada di sekolah sering mengajukan gagasan atau pendapat yang rasional dalam mengembangkan pendidikan di sekolah	0	26	34	0	86	180	47,8
<b>Total Akumulasi</b>	<b>0</b>	<b>58</b>	<b>181</b>	<b>1</b>	<b>297</b>	<b>720</b>	
<b>Skor Indikator</b>	<b>= 297/720 x 100%</b>					<b>= 41,25%</b>	

Sumber: Penulis, 2016

Responden yang menjawab sering sekitar 24,1% bahwa guru yang bersangkutan sering mempunyai inisiatif dalam mencari alat peraga pendidikan alternatif, sering melakukan inovasi pembelajaran dalam rangka peningkatan prestasi belajar mengajar, sering melakukan inisiatif pada setiap kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan prestasi dan kualitas pendidikan di sekolah dan mengajukan gagasan atau pendapat yang rasional dalam mengembangkan pendidikan di sekolah. Namun, hanya 1 responden atau 0,04% yang menjawab tidak pernah melakukan inisiatif pada setiap

kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan prestasi dan kualitas pendidikan di sekolah.

Dari hasil perhitungan skor aktual dan ideal di atas, didapat persentase sebesar **41,25%** dan bila merujuk pada pedoman kategorisasi yang terdapat pada tabel 4.9 termasuk kategori kurangbaik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa inisiatif pada kinerja gurumasih **dinilai kurang baik**. Sedangkan kinerja guru untuk indikator inisiatif, semua sekolah memperoleh katagori kurang baik. Dengan persentase tertinggi SDN Kertasari 43% dan persentase terendah

diperoleh SDN Cijanggal yaitu 38 %. Dengan demikian dapat disimpulkan, seluruh sekolah pada kinerja guru indikator inisiatif adalah kurang baik

Tabel 23  
Hasil Skoring indikator Inisiatif Tiap Sekolah

No	Sekolah	Skor	skor Ideal	Persentase	Katagori
1	SDN Cijanggal	41	108	38%	Kurang Baik
2	SDN Garuda	49	120	41%	Kurang Baik
3	SDN Kertasari	77	180	43%	Kurang Baik
4	SDN Cisarua	130	312	41%	Kurang Baik
	Jumlah	297	720	41%	Kurang Baik

Sumber: Penulis, 2016

d. Kecakapan dan Komunikasi  
Indikator kecakapan dan komunikasi pada variabel kinerja guru

memiliki lima item pernyataan yang sudah teruji validitasnya.

Tabel 24  
Hasil Skoring Kecakapan dan Komunikasi

Indikator	Alternatif Jawaban				Jumlah Skor Aktual	Skor Ideal	%
	SS=3	S=2	K=1	TP=0			
	F	F	F	F			
Guru tersebut selalu menyelesaikan permasalahan siswa terutama bagi siswa yang mengalami kesulitan belajar	0	23	37	0	83	180	46,1
Penampilan guru tersebut yang ada di sekolah Bapak/Ibu dalam kehidupan sehari-hari di kelas menampilkan performance yang baik untuk dijadikan tauladan bagi siswa	0	48	12	0	108	180	60,0
Guru-guru yang ada di sekolah Bapak/Ibu sering melakukan dialog yang konstruktif dengan teman-teman sejawatnya	1	20	39	0	82	180	45,6
Guru tersebut aktif dalam kegiatan pengembangan kemampuan dan profesi guru	3	9	38	10	65	180	36,1
Guru tersebut yang ada di sekolah Bapak/Ibu sering melakukan komunikasi pendidikan dengan orang tua dan teman sejawat berkaitan dengan perkembangan siswa	0	9	51	0	69	180	38,3
<b>Total Akumulasi</b>	<b>4</b>	<b>109</b>	<b>177</b>	<b>10</b>	<b>407</b>	<b>900</b>	
<b>Skor Indikator</b>	<b>= 407/900 x 100%</b>					<b>= 45,22%</b>	

Sumber: Penulis, 2016

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa sebagian besar dari responden menyatakan kadang-kadang sebanyak 59,0% bahwa guru tersebut kadang-kadang menyelesaikan permasalahan siswa terutama bagi siswa yang mengalami kesulitan belajar, sebagian besar lainnya bahwa penampilan guru tersebut yang ada di sekolah menampilkan *performance* yang baik untuk dijadikan teladan bagi siswa, guru kadang-kadang melakukan dialog yang konstruktif dengan teman-teman sejawatnya, kadang-kadang aktif dalam

kegiatan pengembangan kemampuan profesi guru dan melakukan komunikasi pendidikan dengan orang tua maupun teman sejawat, berkaitan dengan perkembangan siswa.

Responden yang menjawab sering sekitar 0,36% responden menyatakan sering yaitu guru tersebut sering menyelesaikan permasalahan siswa terutama bagi siswa yang mengalami kesulitan belajar, penampilan guru tersebut yang ada di sekolah menampilkan *performance* yang baik untuk dijadikan teladan bagi siswa, guru sering melakukan dialog yang

konstruktif dengan teman-teman sejawatnya, aktif dalam kegiatan pengembangan kemampuan dan profesi guru dan sering melakukan komunikasi pendidikan dengan orang tua dan teman sejawat berkaitan dengan perkembangan siswa.

Sementara sekitar 0,03% responden menjawab tidak pernah yaitu guru tersebut tidak pernah aktif dalam kegiatan pengembangan kemampuan dan profesi guru. Kemudian sekitar 0,013% menjawab sangat sering, yaitu melakukan dialog yang konstruktif dengan teman-teman sejawat dan sering aktif dalam kegiatan pengembangan kemampuan dan profesi guru.

Dari hasil perhitungan skor aktual dan ideal di atas, didapat persentase sebesar 45,22% dan bila merujuk pada pedoman kategorisasi yang terdapat pada tabel termasuk kategori kurang baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kecakapan dan komunikasi pada kinerja gurumasih dinilai **kurang baik**.

Sedangkan kinerja guru untuk indikator kecakapan dan komunikasi, semua sekolah memperoleh katagori kurang baik. Dengan persentase rata-rata 45%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja guru semua sekolah untuk indikator kecakapan dan komunikasi kurang baik.

Tabel 25  
Hasil Skoring Kecakapan dan Komunikasi Tiap Sekolah

No	Sekolah	Skor	skor Ideal	Persentase	Katagori
1	SDN Cijanggal	61	135	45%	Kurang Baik
2	SDN Garuda	66	150	44%	Kurang Baik
3	SDN Kertasari	02	225	45%	Kurang Baik
4	SDN Cisarua	178	390	45%	Kurang Baik
	Jumlah	407	900	45%	Kurang Baik

Sumber: Penulis, 2016

Secara keseluruhan hasil penelitian untuk indikator pada Variabel

Kinerja Guru, diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 26  
Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Variabel Kinerja Guru

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	Pro-sentase (%)	Kategori
1.	Kualitas Kerja	471	900	52,33	Cukup Baik
2.	Ketepatan	529	1080	48,98	Kurang Baik
3.	Inisiatif	297	720	41,25	Kurang Baik
4.	Kecakapan dan	407	900	45,22	Kurang Baik

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase (%)	Kategori
	Komunikasi				
<b>Total Akumulasi</b>		<b>1704</b>	<b>3600</b>	<b>47,33</b>	<b>Kurang Baik</b>

Sumber: Penulis, 2016

Berdasarkan tabel di atas, didapat skor aktual untuk variabel kinerja guru sebesar 1704 dengan skor ideal sebesar 3600 sehingga didapat nilai persentase secara keseluruhan pada variabel kinerja guru sebesar 47,33%. Nilai persentase sebesar 47,33% bila merujuk pada pedoman kategorisasi yang terdapat pada tabel termasuk dalam kategori **kurang baik**. Indikator yang kurang baik tersebut yaitu pada ketepatan, inisiatif, kecakapan dan komunikasi, namun, kualitas kinerja guru dikategorikan cukup baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja gurudalam melaksanakan tugas dan fungsinya di Gugus IV Kertawangi Kecamatan Cisarua Kabupaten Bandung Barat masih dinilai kurang baik.

#### **b. Analisis Hasil Penelitian Hubungan Peran Pengawas Pendidikan dengan Kinerja Guru Sekolah dasar**

##### **a. Analisis Korelasi**

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui kekuatan asosiasi (hubungan) antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dalam hal ini digunakan untuk melihat hubungan peran pengawas pendidikan dengan kinerja guru sekolah dasar di Gugus IV Kertawangi Kecamatan Cisarua Kabupaten Bandung Barat. Dari pengolahan data yang telah dilakukan, diperoleh hasil analisis korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat sebagai berikut:

Tabel 27

#### **Hasil Analisis Korelasi Pearson Product Moment**

##### **Correlations**

		Peran Pengawas (X)	Kinerja Guru (Y)
Peran Pengawas (X)	Pearson Correlation	1	,213
	Sig. (2-tailed)		,102
	N	60	60
Kinerja Guru (Y)	Pearson Correlation	,213	1
	Sig. (2-tailed)	,102	
	N	60	60

Berdasarkan hasil output SPSS v21 di atas, dapat diketahui nilai koefisien korelasi antara peran pengawas pendidikan dengan kinerja guru di Gugus IV Kertawangi Kecamatan Cisarua Kabupaten Bandung Barat sebesar 0,213. Nilai koefisien korelasi sebesar 0,213, menurut Sugiono (2002:216), termasuk kepada hubungan yang rendah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang rendah antara peran pengawas pendidikan dengan kinerja guru di Gugus IV Kertawangi Kecamatan Cisarua Kabupaten Bandung Barat.

##### **b. Pengujian Hipotesis**

Sedangkan untuk mengetahui apakah hubungan antara peran pengawas pendidikan dengan kinerja guru memiliki hubungan yang signifikan ataukah tidak, maka dilakukan menggunakan hipotesis sebagai berikut:

$H_0$ : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara peran pengawas pendidikan dengan kinerja guru di Gugus IV Kertawangi Kecamatan Cisarua Kabupaten Bandung Barat.

$H_a$ : Terdapat hubungan yang signifikan antara peran

pengawas pendidikan dengan kinerja guru di Gugus IV Kertawangi Kecamatan Cisarua Kabupaten Bandung Barat.

Dalil pengujian:

Kriteria tolak  $H_0$  jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , terima  $H_a$

Dengan taraf signifikansi 0,05 atau 5% dengan  $dk = (n-2)$ , sehingga didapat nilai  $t_{tabel}$  pada distribusi t sebesar 2,002. Untuk mencari nilai  $t_{hitung}$  menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t = r \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t = 0,213 \frac{\sqrt{60-2}}{\sqrt{1-0,213^2}}$$

$$t = 1,662$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dari nilai  $t_{tabel}$  ( $1,662 < 2,002$ ) sehingga  $H_0$  diterima, artinya tidak terdapat hubungan yang signifikan antara peran pengawas pendidikan dengan kinerja guru di Gugus IV Kertawangi Kecamatan Cisarua Kabupaten Bandung Barat.

Berdasarkan analisis, hasil penelitian yang menunjukkan rendahnya hubungan peran pengawas dengan kinerja guru, disebabkan oleh:

#### 1) Peran Pengawas

Indikator peran pengawas adalah melakukan supervisi, pembinaan, penilaian kinerja, evaluasi hasil serta pembimbingan dan pelatihan profesional guru. Namun, pada kenyataannya peran yang dilakukan oleh pengawas tidak diimplementasikan dengan maksimal oleh pengawas, khususnya pengawas bina di Gugus IV. Hal tersebut berdampak rendahnya hubungan

peran pengawas dengan kinerja guru.

#### 2) Kinerja Guru

Kinerja guru yang rendah pada hasil penelitian menunjukkan kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya belum maksimal. Jika dikaitkan dengan indikator kinerja guru yaitu kualitas hasil kinerja ketepatan waktu, inisiatif, serta kecakapan dan komunikasi. Kualitas kinerja guru, menurut penelitian dikategorikan baik, namun kinerja guru dalam melakukan kinerja ketepatan waktu, inisiatif, serta kecakapan dan komunikasi, masih rendah. Permasalahannya adalah guru kurang memiliki komitmen yang kuat akan profesinya, sehingga inisiatifnya rendah, kedisiplinan rendah, guru merasa nyaman dengan keadaan yang sudah ada.

#### 3) Hubungan peran pengawas dengan kinerja guru rendah

Hubungan kinerja guru dengan peran pengawas yang rendah, hal ini menunjukkan keduanya kurang bersinergi, kurang bekerjasama, kurang memiliki komitmen yang kuat untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Gugus IV Kertawangi Kecamatan Cisarua Kabupaten Bandung Barat.

### c. Hambatan-hambatan yang Dihadapi dalam Meningkatkan Kinerja Guru

#### 1. Dilihat dari dimensi pengawas

a. Supervisi yang dilaksanakan oleh pengawas pendidikan yang dilakukan saat ini, hanya terbatas pada prosedural belaka, seperti memeriksa administrasi persiapan pembelajaran dan kelengkapan guru-guru, dan hanya sebatas pemeriksaan administratif, tanpa ada upaya perbaikan lebih lanjut. Hal ini diakibatkan karena supervisi dilaksanakan sesuai dengan

- jadwal yang diberitahukan, sehingga guru biasanya mempersiapkan kelengkapan yang akan disupervisi terlebih dahulu.
- b. Pembinaan tidak efektif, hanya sebatas menyampaikan informasi, tanpa ada tindaklanjut. Pengawas kurang memahami pembinaan yang tepat yang dibutuhkan guru untuk meningkatkan kompetensinya. Dan, cenderung pembinaan itu hanya sebatas basa-basi, tanpa mampu menyentuh substansi yang penting dalam suatu pembelajaran.
  - c. Melaksanakan penilaian kinerja, pengawas hanya melihat persiapan, tanpa melihat proses pembelajaran sehingga kesulitan dalam memperbaiki kekurangan guru. Pengawas cenderung menempatkan dirinya sebagai atasan guru.
  - d. Evaluasi hasil pelaksanaan program kepengawasan masih bersifat tradisional, seperti faktor senioritas guru, yaitu menilai guru berdasarkan masa kerja, pangkat, serta golongan, berdasarkan status kepegawaian, kesan pertama penilai pada yang dinilai atau *hallo effect*, kedekatan hubungan pribadi, pemahaman dan kemampuan penilai dalam membuat penilaian, adanya unsur kesengajaan menambah nilai karena yang bersangkutan akan dipromosikan jabatan tertentu, dan sebagainya, sehingga penilaian menjadi tidak obyektif dan terkesan menjadi bias.
  - e. Pengawas kurang memberi pengarahan dan pembinaan dalam penggunaan Iptek, peningkatan KBM melalui kajian ilmiah di antaranya melalui PTK, dalam peningkatan pemahaman kurikulum, serta pelatihan dalam meningkatkan kemampuan kinerja guru.
2. Dilihat dari dimensi guru
    - a. Kualitas hasil kerja guru masih rendah, dalam proses pembelajaran kurang melakukan inovasi, pengembangan materi dalam membuat dan menggunakan alat peraga tidak kreatif, serta masih rendahnya kemampuan guru dalam menciptakan pembelajaran yang aktif inovatif kreatif efektif dan menyenangkan (PAIKEM), sehingga pembelajaran tampak tidak menarik, membosankan, dan terkesan kaku.
    - b. Ketepatan waktu, yaitu etos kerja yang ditampilkan guru-guru cenderung tidak menunjukkan etos kerja yang inovatif dan visioner.
    - c. Guru kurang mempunyai inisiatif dalam meningkatkan prestasi dan kualitas sekolah dan kurang gagasan yang inovatif dalam pengembangan pelaksanaan visi dan misi sekolah yang telah disepakati. Pemahaman terhadap bidang tugas rendah. Kemampuan melakukan akses informasi, baik melalui media sosial, media massa, atau media-media lain sangat rendah, sehingga tidak pernah ada diskusi-diskusi ilmiah di ruang-ruang guru, hal ini juga berdampak pada pemahaman materi yang diberikan kepada siswa seperti memberi pemahaman tentang informasi aktual yang sering diterima siswa dari luar sangatlah kurang. Rendahnya minat baca guru sehingga menyebabkan lemahnya dalam membuat karya tulis, sehingga inovasi

pembelajaran menjadi tidak berkembang dan cenderung mengalami kemandekan.

- d. Kemampuan komunikasi yang dimiliki guru sangat rendah. Guru kurang mampu menyampaikan aspirasi atau persoalan yang berkaitan dengan sekolah. Pada saat dilakukan rapat-rapat dinas cenderung menjadi pendengar yang baik, tidak pernah ada diskusi-diskusi yang konstruktif untuk membangun sekolah.

**d. Upaya yang Harus Dilakukan Pengawas untuk Mengatasi Hambatan dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

1. Dilihat dari dimensi pengawas

- a. Pengawas harus mengubah pola supervisi yang selama ini dilakukan, sehingga guru merasa membutuhkan kehadiran pengawas. Pola supervisi yang membangun kerja sama dengan guru, senantiasa menciptakan supervisi yang nyaman, bersahabat sehingga kehadiran pengawas di sekolah akan mendapat sambutan yang positif dari guru.
- b. Pengawas harus meningkatkan pembinaan, terutama pembinaan yang berkelanjutan, terarah, dan memfokuskan pada peningkatan kompetensi guru. Upaya perbaikan tindak lanjut dari supervisi serta pembinaan yang berkesinambungan dalam kerangka peningkatan etos kerja yang ditampilkan guru-guru perlu dilakukan secara berkesinambungan.
- c. Pengawas dalam melakukan penilaian kinerja guru harus berkesinambungan dan mempergunakan prinsip-prinsip penilaian yang obyektif dan

berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran.

- d. Pengawas harus melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program kepengawasan yang bertujuan untuk mengetahui sejauhmana hasil supervisi dan pembinaan telah dilaksanakan serta untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan untuk diperbaiki.
  - e. Pengawas harus melaksanakan pembimbingan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi guru, misalnya pembinaan penyusunan rencana pembelajaran, pembinaan penilaian, pembinaan dalam penggunaan Iptek, peningkatan KBM melalui kajian ilmiah, dan peningkatan pemahaman kurikulum.
2. Dilihat dari dimensi guru
- a. Meningkatkan kualitas kinerja guru dalam seluruh aspek pembelajaran.
  - b. Meningkatkan etos kerja guru menuju etos kerja yang inovatif dan visioner, serta mampu memanfaatkan waktu dengan maksimal dengan kualitas kerja yang dapat dipertanggungjawabkan.
  - c. Guru harus mempunyai inisiatif dalam meningkatkan prestasi dan kualitas sekolah serta memiliki gagasan yang inovatif dalam pengembangan pelaksanaan visi dan misi sekolah yang telah disepakati.
  - d. Guru harus meningkatkan kecakapan dan komunikasi, dalam mengembangkan keilmuan, mampu menyelesaikan setiap permasalahan baik yang berkaitan dengan proses kegiatan belajar mengajar (KBM), peran serta dalam pengembangan kualitas pendidikan di sekolah, mampu mengkomunikasikan

perkembangan belajar siswa kepada orangtua siswa, mampu berinteraksi pada kegiatan pengembangan profesi guru dan mampu meningkatkan kemampuan diri melalui forum-forum diskusi dan pengembangan keilmuan lainnya.

## F. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penulis mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Peran pengawas pendidikan dalam meningkatkan kinerja guru, dinilai kurang baik dengan nilai persentase sebesar 43,06%. Indikatornya peran pengawas yang kurang baik, antara lain melaksanakan pembinaan guru, melaksanakan penilaian kinerja, melaksanakan evaluasi akhir, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru. Namun, peran pengawas pendidikan pada indikator melaksanakan supervisi dikategorikan cukup baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran pengawas pendidikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Gugus IV Kertawangi Kecamatan Cisarua Kabupaten Bandung Barat masih dinilai kurang baik.
2. Kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, dinilai kurang baik dengan nilai persentase sebesar 47,33%. Indikator kinerja guru yang kurang baik tersebut, yaitu pada ketepatan, inisiatif, kecakapan dan komunikasi. Namun, kinerja guru pada indikator kualitas kinerja dikategorikan cukup baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja gurudalam melaksanakan tugas dan fungsinya di Gugus IV Kertawangi Kecamatan Cisarua Kabupaten Bandung Barat masih dinilai kurang baik.
3. Hubungan peran pengawas pendidikan dengan kinerja guru

sekolah dasar di Gugus IV Kertawangi Kecamatan Cisarua Kabupaten Bandung Barat tidak terdapat hubungan yang signifikan, terbukti dari keeratan hubungannya yang tergolong rendah atau lemah. Dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,213. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang rendah antara peran pengawas pendidikan dengan kinerja guru sekolah dasar di Gugus IV Kertawangi Kecamatan Cisarua Kabupaten Bandung Barat. Berdasarkan analisis hasil penelitian, peran pengawas pendidikan masih belum maksimal dalam melaksanakan pembinaan terhadap guru, demikian pula kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masih memerlukan bimbingan dan pembinaan yang berkelanjutan.

### Saran

1. Pemangku Kebijakan Pendidikan  
Bupati Kabupaten Bandung Barat, Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat, Kepala LPMP, dan Kepala UPTD Pendidikan SD dan PAUDNI Kecamatan Cisarua Kabupaten Bandung Barat, dalam mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi pengawas pendidikan sebaiknya memperhatikan hal-hal berikut:
  - a. Rekrutmen pengawas  
Hendaknya rekrutmen calon pengawas harus melalui rekrutmen yang tepat, terarah, dan transparan sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik dan bermutu dari sebuah jabatan. Sesuaikan dengan *competency based selected* (kompetensi berbasis seleksi). Karena orang yang memiliki kompetensi yang disyaratkan pada suatu jabatan,

- akan bekerja dengan baik. Dalam merekrut pengawas perlu memperhatikan: (1) riwayat pekerjaan, (2) pendidikan, (3) prestasi kinerja, (4) seleksi calon dengan transparan, adil, obyektif, dan mengedepankan kejujuran.
- b. Pembinaan kemampuan pengawas pendidikan  
 Pengawas pendidikan merupakan perpanjangan tangan dan menyampaikan informasi dari kebijakan dinas pendidikan. Informasi tersebut harus tersampaikan dengan jelas kepada unsur pelaksana pendidikan di tingkat bawah. Untuk itu pengawas harus mampu menyampaikan informasi dengan jelas, tepat, dan terarah.
  - c. Pengendalian kepada para pengawas pendidikan  
 Memfungsikan aspek pengendalian kepada para pengawas, dalam melakukan kinerja pengawas dilapangan. Supaya tugas pokok dan fungsi pengawas pendidikan, sebagai penjamin mutu pendidikan terlaksana dengan maksimal. Buatlah regulasi yang terjadwal untuk menilai kembali kompetensi pengawas yang selama ini sudah ada.
2. Pengawas Pendidikan  
 Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawas pendidikan, hendaknya :
- a. Melaksanakan supervisi sesuai dengan tujuan, yaitu mengembangkan dan meningkatkan situasi belajar mengajar yang baik. Supervisor hendaknya selalu berupaya mengikuti kemajuan dan perkembangan yang dicapai oleh guru dan sekolah yang dibina.
  - b. Melaksanakan pembinaan atau pelatihan yang berbasis kompetensi (*competency based training*). Disarankan untuk memberikan pendidikan tentang *coaching*. Pengawas sebagai supervisor untuk membantu guru memperbaiki kinerjanya dengan cara membantu memecahkan masalah sendiri, pengawas hadir sebagai rekan untuk berdialog memecahkan masalah yang dihadapi guru.
  - c. Melaksanakan penilaian persiapan mengajar mulai perencanaan, pelaksanaan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, bukan hanya formalitas saja, dengan melakukan supervisi ke dalam kelas, agar rencana pembelajaran yang dibuat dapat dilihat implementasinya di kelas.
  - d. Melaksanakan penilaian evaluasi hasil berupa penilaian kinerja sesuai dengan prinsip-prinsip penilaian yang obyektif, adil, dan transparan. Hasil penilaian tersebut, hendaknya diberitahukan kepada guru, agar guru mengetahui kelebihan dan kekurangannya, sebagai bentuk evaluasi diri.
  - e. Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru, seperti pelatihan peningkatan proses belajar mengajar, pelatihan pengembangan kurikulum, pelatihan PTK, dan pelatihan menggunakan perangkat komputer (IT), melalui *coaching* yang tepat agar pelatihan yang diberikan bermakna.
3. Kepala sekolah  
 Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan dilingkungan sekolah mempunyai kewajiban untuk mengupayakan semaksimal mungkin kinerja guru, melalui :

- a. Manajemen kinerja yang tertata dengan baik, senantiasa memberipemahaman kepada guru tentang menumbuhkan etos kinerja yang optimal. Kepala sekolah hendaknya menjadi panutan dalam sikap dan perilaku oleh guru dan warga sekolah.
  - b. Memberi kesempatan kepada guru untuk mengembangkan kemampuan, dorongan mengembangkan minat dalam kegiatan di organisasi profesi dan mendorong guru senantiasa belajar untuk meningkatkan kinerjanya.
  - c. Memberdayakan peran serta masyarakat, terutama sekitar sekolah, seperti komite sekolah, orangtua, dan siswa, sebagai bahan masukan, saran, dan sarana komunikasi dalam upaya pengawasan kinerja guru.
4. Guru
- Untuk meningkatkan kinerja guru disarankan:
- a. Meningkatkan kualitas kinerja guru, yaitu program peningkat-an kualitas kinerja guru antara lain : pemahaman materi atau kurikulum, persiapan perangkat pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, serta melakukan evaluasi pembelajaran.
  - b. Meningkatkan kemampuan dalam mengatur waktu dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Meningkatkan kedisiplinan, terutama datang tepat waktu dan pulang tepat waktu, serta memanfaatkan waktu dengan hal yang positif di sekolah.
  - c. Turut serta dalam peningkatan kualitas pendidikan di sekolah, antara lain pengembangan penunjang proses pembelajaran. Guru mampu menampilkan sosok guru yang teladan dan bermakna bagi lingkungan belajar di sekolah.
  - d. Guru harus memiliki kemampuan berkomunikasi dengan berbagai pihak, terutama dengan orang tua siswa, untuk mengkomunikasikan perkembangan siswa di sekolah. Selanjutnya, guru harus aktif pada kegiatan profesi guru dan mampu mengembangkan keprofesionalannya dengan berbagai kegiatan yang berkaitan dengan eksplorasi keilmuan, untuk dapat diaplikasikan pada proses belajar mengajar.
  - e. Dalam rangka peningkatan kinerja guru yang profesional, sebaiknya guru harus banyak melakukan kegiatan kemampuan melalui pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan. Meningkatkan kemampuan diri melalui program pendidikan dan pelatihan kemampuan guru, antara lain mengikuti pendidikan melalui perguruan tinggi yang berkualitas. Serta mengikuti pelatihan melalui penataran, pembinaan kegiatan pengembangan kemampuan lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku-buku

- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Dasar-dasar Supervisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- . 2009. *Penilaian pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Danim, Sudarwan. 2011. *Pengembangan Profesi Guru dari Prajabatan, Induksi, ke Profesional Madani*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Darmadi, Hamid. 2010. *Kemampuan Dasar Mengajar, Landasan Konsep dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta.
- Dasuki, Dudung. 1994. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan IKIP Bandung.

- Dessler, Gary. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Macanan Jaya Cemerlang.
- Fahmi, Irfan. 2011. *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Hariwung. 1989. *Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Imron, Ali, *at. all.* 2003. *Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Mulyasa, Enco. 2009. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mantja, William. 1998. *Manajemen Pembinaan Profesional Guru Berwawasan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Suatu Kajian Konseptual-Historik dan Empirik*. Pidato Pengukuhan Guru Besar pada IKIP Malang.
- Muslim, Sri Banun. 2010. *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Nadjamudin. 2010. *Pemberdayaan Guru oleh Pengawas Sekolah dan Pengawas Satuan Pendidikan*. Tesis Program Pascasarjana UPI Bandung: Tidak Diterbitkan.
- Narimawati, Umi. 2007. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia, Aplikasi Contoh dan Perhitungannya*. Jakarta: Agung Media.
- Purwanto, Ngalim. 1987. *Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Riva'i, Veithsal dan Sylviana Murni. 2009. *Education Management*. Jakarta: RajaGrafindo.
- Sagala, Syaeful. 2010. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Sanusi, A.dan Sutikno, S. 2009. *Kepemimpinan Sekarang dan Masa yang akan Datang*. Bandung: Prospec.
- Sedarmayanti. 2002. *Metodologi Penelitian*. Bandung: MandarMaju.
- , 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- , 2011. *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung: Refika Aditama.
- , 2013. *Human Resource Development*. Yogyakarta: Deepublish.
- dan Syarifudin Hidayat. 2011. *Metodologi Penelitian*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono. 2002. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- , 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sujana, Nana, *et. all.* 2011. *Buku Kerja Pengawas Sekolah*. Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan PSDM dan PMP. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Suhardan, Dadang dan Akdon. *Supervisi Pendidikan*, dalam Tim Dosen MKDK Bunga Rampai Pengelolaan Pendidikan. 1994. Jurusan Administrasi Pendidikan IKIP Bandung.
- Suharsaputra, Uhar. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Suparlan. 2005. *Menjadi Guru Efektif*. Yogyakarta: Hikayat Publishing.

- , 2006. *Guru sebagai Profesi*.  
Yogyakarta: Hikayat  
Publishing.
- Sutisna, Oteng. 1989. *Administrasi  
Pendidikan*. Bandung: Angkasa.
- Syamsudin, Abim. 1993. *Menuju ke arah  
guru profesional*. Media Sekolah ( 31  
Maret 2013).
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*.  
Jakarta: Raja Grafindo Persada.

#### **B. Dokumen Lain**

- Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2003  
tentang Sistem Pendidikan  
Nasional.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005  
tentang Guru dan Dosen.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun  
2005 tentang Standar Nasional  
Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun  
2008 tentang Guru.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional  
Nomor 12 Tahun 2007 tentang  
Standar Pengawas  
Sekolah/Madrasah.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional  
Nomor 39 Tahun 2009 tentang  
Beban Kerja Guru dan  
Pengawas.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional  
Nomor 27 Tahun 2010 tentang  
Program Induksi Guru Pemula.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan  
Aparatur Negara dan  
Reformasi Birokrasi Nomor 21  
Tahun 2010 tentang Jabatan  
Fungsional Pengawas Sekolah  
dan Angka Kreditnya.