

**DETERMINASI SUPERVISI AKADEMIK KEPALA SEKOLAH, KOMPETENSI
PEDAGOGIK, BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH TERHADAP KUALITAS
PEMBELAJARAN GURU SD NEGERI DI GUGUS IX
KECAMATAN ABIANSEMAL BADUNG**

Anom Redani.A.A.M, Suarni.N.K, Rihendra Dantes.K.
Program Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail: anomredani@pasca.undikhsa.ac.id,
ketut.suarni@pasca.undikhsa.ac.id,
rihendra.dantes@pasca.undikhsa.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi secara terpisah maupun simultan supervisi akademik kepala sekolah, kompetensi pedagogik, dan budaya organisasi sekolah terhadap kualitas pembelajaran guru. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru SD Negeri di Gugus IX Kecamatan Abiansemal Badung yang berjumlah 94 orang, semuanya diambil sebagai sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan rancangan *ex-post facto*. Data dikumpulkan dengan kuesioner dan dianalisis dengan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara terpisah maupun simultan supervisi akademik kepala sekolah, kompetensi pedagogik, dan budaya organisasi sekolah terhadap kualitas pembelajaran guru. Dengan demikian, supervisi akademik kepala sekolah, kompetensi pedagogik, dan budaya organisasi sekolah dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan kualitas pembelajaran guru.

Kata kunci: supervisi akademik, kompetensi pedagogik, dan budaya organisasi sekolah, kualitas pembelajaran guru

ABSTRACT

This research was aimed at finding out the contributions of school principals' academic contributions, pedagogic competence, and culture of school organization, separately or simulatenously, toward teachers' teaching and learning quality. The population of this research was all teachers of SD Negeri in Cluster IX Abiansemal District, Badung Regency with total 94 teachers, all of them were taken as sampel of this research. This research used *ex-post facto* design. Data were collected through questionnaires and were analyzed by using regressions analysis. Result of the research showed school principals' academic supervisions, pedagogic competence, and culture of school organization toward teachers' teaching and learning quality. Hence, those three variables could be used as predictor of tendency of teachers' teaching and learning quality in SD Negeri in Gugus IX Abiansemal District, Badung Regency.

Key words: school principals' academic supervision, pedagogic competence, culture of school organization, teachers' teaching and learning quality

PENDAHULUAN

Tantangan yang kini dihadapi di Indonesia adalah mutu pendidikan yang masih relatif rendah walaupun sudah lebih maju dari sebelumnya. Dengan berbagai kemajuan yang telah dicapai, mutu pendidikan Indonesia harus terus ditingkatkan. Hasil riset PISA (*Program for International Student Assessment*), studi yang memfokuskan pada literasi bacaan, matematika, dan IPA menunjukkan peringkat Indonesia baru bisa menduduki 10 besar terbawah dari 65. Hasil Riset TIMSS (*Trends in International Mathematics and Science Study*) menunjukkan siswa Indonesia berada pada ranking amat rendah dalam kemampuan (1) memahami informasi yang kompleks, (2) teori, analisis dan pemecahan masalah, (3) pemakaian alat, prosedur dan pemecahan masalah, dan (4) melakukan investigasi (Kemdikbud, 2013:85).

Hasil tersebut menunjukkan perlu ada perubahan orientasi pembelajaran yang dilakukan guru dengan tidak membebani peserta didik dengan konten namun pada aspek kemampuan esensial yang diperlukan semua warga negara untuk berperanserta dalam membangun negaranya pada abad 21. Oleh karena itu salah upaya memperbaiki pendidikan harus dimulai dari manajemen pendidikan. Sejalan dengan pendapat tersebut Hamalik (1991:20) menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses dimana sumber yang semula tidak berhubungan satu dengan lainnya lalu diintegrasikan menjadi suatu sistem menyeluruh untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam organisasi pendidikan, tanggung jawab manajemen mencakup tanggung jawab pada tingkat tertinggi dan terdepan.

Menurut Hamalik (1991:109) melalui supervisi akademik para kepala sekolah dan guru memiliki tanggung jawab dan terlibat langsung dalam kegiatan

pendidikan dan pengajaran, semua kegiatan ini sangat terkait dengan upaya pengembangan para peserta didik melalui sikap keteladanan, termotivasi menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif, karena guru bertindak sebagai fasilitator, dalam upaya mengajar, mendidik, melatih para siswa sebagai unsur bangsa. Apalagi dalam era otonomi sekolah diberikan peluang untuk mengatur dirinya sendiri, melalui suatu program yang dinamakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Oleh karena itu keberhasilan sekolah juga merupakan keberhasilan guru dan kepala sekolah. Untuk itu kepala sekolah juga harus memahami tugas pokok dan fungsinya agar dapat berkarya dan mengelola sekolah dengan baik dan benar (Pidarta, 1988:190).

Dalam proses belajar mengajar guna menghasilkan peserta didik yang diharapkan, guru memegang peranan penting. Seorang guru harus memiliki keahlian khusus dalam artian seorang guru harus mengetahui betul seluk beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan dan motivasi berprestasi guru serta mendapatkan berbagai macam pelatihan metode pembelajaran, dan selalu inovatif di dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Artinya, jika guru dapat melaksanakan tugas mengajar sebagaimana yang diharapkan, akan berpengaruh pada peningkatan hasil belajar siswa. Namun kenyataan di lapangan keberhasilan pendidikan bukan faktor guru saja yang berperan, namun didukung oleh tripusat pendidikan yaitu: keluarga, sekolah dan lingkungannya.

Dengan demikian budaya organisasi serta bantuan dari kepala sekolah, pengawas sekolah sangat diharapkan dalam peningkatan kualitas pembelajaran guru, dimana terlihat kenyataan di lapangan masih belum optimalnya hasil belajar siswa sering diidentikkan dengan

ketidakmampuan guru dalam mengembangkan potensi siswa. Hal ini disebabkan karena pembelajaran yang dilakukan guru kurang berkualitas, karena masyarakat memandang bahwa keberhasilan atau kegagalan siswa merupakan keberhasilan atau kegagalan pendidik. Keraguan terhadap kualitas pembelajaran tersebut merupakan suatu kontrol untuk mengoreksi kualitas pembelajaran guru secara terus-menerus, sehingga hasil belajar siswa atau prestasi siswa, bidang akademik maupun non akademik dan *output/ outcome* pendidikan dapat tercapai sesuai harapan. Dengan demikian diperlukan dorongan kepada guru untuk terus meningkatkan kualitas pembelajarannya.

Secara garis besar ada permasalahan mendasar yang di hadapi pendidikan di SD Negeri di Gugus IX Kecamatan Abiansemal Badung, yaitu hasil belajar siswa dengan nilai ujian nasional rata-rata 5,89 dari jumlah siswa 2.605 dan 134 siswa yang *Drop Out* mengulang di kelas dan juga hal ini terlihat dengan hasil nilai siswa berprestasi rata-rata 3,5 serta hasil sumatif semester I kelas VI Tahun Pelajaran 2007/2008 yaitu rata-rata 2,5 untuk mata pelajaran Matematika dan nilai rata 4,0 untuk mata pelajaran IPA, sedangkan untuk mata pelajaran Bahasa Indonesia nilai rata-rata 6,0 dan IPS nilai rata-rata 7,0 serta PKn hasil nilai rata-rata 4,9 dan nilai rata-rata 6,4 untuk Porsenijar (Pekan Olahraga dan Seni Pelajar) tingkat sekolah dasar dari beberapa komponen di atas pencapaiannya masih rendah di bawah standar nasional, yaitu akses pendidikan dengan APM 94,81 % mutu dengan nilai ujian nasional rata-rata 7,5 dan efisiensi pendidikan seperti putus sekolah dan mengulang kelas pencapaian standar nasional 0 % (Data Biro Perencanaan, Setjen Depdiknas, 2007:11).

Proses pembelajaran adalah proses individu mengubah perilaku dalam upaya memenuhi kebutuhannya (Surya, 2002:13). Hal ini bermakna bahwa individu akan melakukan kegiatan belajar apabila

ia menghadapi situasi kebutuhan dalam hidupnya. Dalam keadaan ini individu harus melakukan proses pembelajaran untuk memperoleh perilaku yang baru agar dapat memenuhi kebutuhan dalam era globalisasi pendidikan. Perubahan perilaku sebagai hasil pembelajaran adalah perilaku secara keseluruhan yang mencakup aspek *kognitif, afektif, dan psikomotorik* (Surya, 2002: 16-17). Kualitas pembelajaran dapat di tentukan melalui pendekatan sistem. Sistem adalah satu kesatuan komponen yang saling berinteraksi untuk mencapai satu hasil yang di harapkan secara optimal sesuai dengan tujuan yang telah di tetapkan. Ada tiga hal penting yang menjadi karakteristik suatu sistem, yaitu memiliki tujuan, mengandung suatu proses, dan melibatkan atau memanfaatkan berbagai komponen atau unsur-unsur tertentu. Rendahnya kualitas pembelajaran guru merupakan suatu masalah yang di hadapi bahwa rendahnya hasil belajar siswa dan prestasi siswa, sebagai dampak rendahnya kualitas pembelajaran guru serta motivasi berprestasi guru di lihat dari jumlah 487 guru hanya 42% yang memiliki kompetensi layak mengajar dan 58% belum memenuhi standar kompetensi layak mengajar, sehingga perlu untuk memberikan palatihan, *in-service* tentang metode pembelajaran serta kompetensi lainnya. Pembelajaran sebagai suatu sistem karena pembelajaran adalah kegiatan yang bertujuan, yaitu untuk membelajarkan siswa. Proses pembelajaran merupakan kegiatan yang melibatkan berbagai komponen. Oleh karena itu, setiap guru akan memahami tentang tujuan pembelajaran atau hasil yang diharapkan, proses kegiatan pembelajaran yang harus dilakukan, pemanfaatan setiap komponen dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dan bagaimana mengetahui keberhasilan pencapaian tersebut (Sanjaya, 2006: 47-49).

Keberhasilan dan kualitas lulusan selalu menjadi dambaan setiap lembaga pendidikan. Dalam rangka meningkatkan

mutu lulusan tersebut, khususnya untuk memacu penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, perlu lebih disempurnakan dan ditinjau kembali proses belajar-mengajar di sekolah. Meskipun variabel-variabel yang menjadi input seperti di sebutkan di atas telah di tangani selama ini, baik kualitas maupun kuantitasnya, namun mutu pendidikan dan prestasi belajar siswa masih rendah bila dikaji lebih jauh untuk memenuhi standar nasional pendidikan. Dengan demikian, keluhan masyarakat terhadap belum optimalnya kualitas pembelajaran guru, karena metode dan kualitas pembelajaran guru dipandang masih kurang, termasuk juga di dalamnya adalah yang terjadi di Sekolah Dasar Gugus IX Kecamatan Abiansemai Badung.

Tampaknya ada suatu variabel yang selama ini belum mendapatkan perhatian yang setara dengan perhatian yang diberikan pada variabel-variabel lainnya yang berpengaruh terhadap kualitas, yaitu manajemen pendidikan. Untuk itu perlu kiranya diidentifikasi variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran guru. Sehubungan dengan upaya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran guru, kontribusi supervise akademik kepala sekolah juga sangat menentukan. Keberlangsungan kualitas pembelajaran guru yang dilakukan pada satuan-satuan pendidikan juga sangat tergantung pada sistem pengendalian dalam bentuk supervisi, pembinaan, pengembangan, pengarahan, dan penilaian serta tindak lanjut dari hasil supervisi yang dilaksanakan oleh pengawas sekolah, sering disebut dengan supervisor (PP. No.32 Tahun 2013) tentang perubahan Standar Nasional Pendidikan salah satu tenaga kependidikan adalah kepala sekolah sebagai salah satu komponen dalam sistem pendidikan.

Kualitas pembelajaran juga diduga ditentukan oleh fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai *top leader* dari satuan pendidikan yang bersangkutan. Kepala sekolah adalah pemimpin

pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah melalui sistem layanan sekolah dan dimulai dari peningkatan kualitas pembelajaran, dan berkembangnya semangat serta motivasi kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan dan inovasi pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan, dan peningkatan mutu profesi di antara para guru banyak ditentukan oleh pelaksanaan fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai *inovator/educator, motivator, dan supervisor*. Dalam pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut tidak terlepas sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah memiliki lima dimensi kompetensi yaitu: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi, dan (5) kompetensi sosial. Keterampilannya sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, secara fungsional, semestinya kepala sekolah mempunyai kontribusi yang sangat besar terhadap peningkatan kualitas pembelajaran guru, namun yang menjadi fokus belajar mengajar adalah proses dan hasil belajar. Kunci utama dalam meningkatkan kualitas pembelajaran yang berbasis kompetensi adalah pengetahuan guru sebagai orang yang membelajarkan dalam menggunakan metode yang paling tepat untuk tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan karakteristik pebelajar.

Oleh karena itu ada 6 (enam) faktor yang harus di pertimbangkan dalam menentukan metode pembelajaran, yaitu: 1) *pebelajar* (siapa pebelajarnya?), 2) *Isi* (apa isi yang diajarkan: fakta, konsep, prinsip), 3) *tujuan* (pengetahuan, sikap, perilaku?), 4) *lingkungan belajar* (di kelas, perpustakaan, laboratorium, lapangan), 5) *Guru* (siapa Gurunya?), 6) *sumber belajar* (buku, video, komputer, teman sebaya?) (Suastra, 2008:22). Kualitas proses akan menentukan kualitas hasil belajar. Fenomena yang tampak di

dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, bahwa adanya kecenderungan para guru lebih berorientasi pada hasil belajar. Orientasi pada hasil belajar ini, berakibat pada kurang berkembangnya aspek kepribadian peserta didik, sehingga kondisi seperti ini tidak selaras dengan fungsi dan tujuan pendidikan Nasional. "Pendidikan Nasional" adalah mengembangkan kemampuan dan membentuk watak peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa (Depdiknas, 2003;8).

Rendahnya kualitas pembelajaran guru diduga disebabkan oleh supervisi akademik kepala sekolah, kompetensi pedagogik guru, dan budaya organisasi sekolah. Kepala sekolah sebagai supervisor berkewajiban untuk melaksanakan pembinaan terhadap guru-guru yang ada di sekolah yang dipimpinnya. Hal ini sesuai dengan pasal 12 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1990 yang menyebutkan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab terhadap pembinaan tenaga kependidikan. Peranan kepala sekolah sebagai supervisor dalam era tuntutan kemajuan perkembangan ilmu dan teknologi menjadi semakin strategis. Peningkatan kemampuan profesional para guru akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan belajar murid yang dibimbingnya.

Salah satu program yang dapat diselenggarakan dalam rangka pemberdayaan guru adalah supervisi akademik. Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan akademik. Supervisi akademik merupakan upaya membantu guru-guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran. Dengan demikian, berarti, esensial supervisi akademik adalah membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalis-menanya. Mengembangkan kemampuan dalam

konteks ini janganlah ditafsirkan secara sempit, semata-mata ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru, melainkan juga pada peningkatan komitmen (*commitmen*) atau kemauan (*willingness*) atau motivasi (*motivation*) guru, sebab dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja guru, kualitas akademik akan meningkat.

Di dalam Peraturan menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah ditegaskan bahwa salah satu kompetensi yang harus dimiliki seorang kepala sekolah adalah kompetensi supervisi. Dengan Permendiknas tersebut berarti seorang kepala sekolah harus kompeten dalam melakukan supervisi pembelajaran terhadap guru-guru yang dipimpinnya. Sering dijumpai adanya seorang kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi pembelajaran hanya datang ke sekolah dengan membawa instrumen pengukuran unjuk kerja. Kemudian masuk ke kelas melakukan pengukuran terhadap unjuk kerja guru yang sedang mengajar. Setelah itu, selesailah tugasnya, seakan-akan supervisi pembelajaran sama dengan pengukuran guru dalam pelaksanaan pembelajaran.

Perilaku supervisi pembelajaran sebagaimana digambarkan di atas merupakan salah satu contoh perilaku supervisi akademik yang salah. Perilaku supervisi akademik yang demikian tidak akan memberikan banyak pengaruh terhadap peningkatan kualitas unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran. Seandainya memberikan pengaruh, pengaruhnya sangat kecil artinya bagi peningkatan kualitas unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran. Supervisi pembelajaran sama sekali bukan penilaian unjuk kerja guru. Apalagi bila tujuan utama penilaiannya semata-mata hanya dalam arti sempit, yaitu mengkalkulasi kualitas keberadaan guru dalam memenuhi kepentingan akreditasi guru belaka.

Dengan demikian, supervisi akademik kepala sekolah sangat penting dalam upaya membantu guru dalam meningkatkan mutu kualitas pembelajaran.

Realitas yang terjadi di lapangan sering kali kepala sekolah lebih banyak berperan sebagai seorang pemimpin atau penguasa tunggal, bahkan sering juga disebut sebagai raja-raja kecil yang memiliki kekuasaan penuh atas segala kepemilikan aset, pendapatan dan pemasukan keuangan sekolah. atau penentu nasib para guru dan pegawainya di sekolah (Chan dan Sam, 2005: 17). Kepala sekolah sering bertindak sewenang-wenang dalam mengambil kebijakan. Oleh karena itu kondisi yang demikian ini sering dimanfaatkan oleh guru yang memiliki kemampuan untuk mengambil hali atau mahir menjilat, memperoleh peluang untuk kecipratan rezeki dan kekuasaan kepala sekolah. Sedangkan di sisi yang lain bagi para guru dan pegawai yang tergolong dalam garis oposisi dan berani melawan atau yang tidak patuh terhadap kebijakan kepala sekolah, harus bersiap untuk menerima berbagai sanksi, seperti kenaikan pangkatnya dipersulit, promosi jabatannya tidak diurus, peluang karir ditutup, dan sebagainya.

Pada kondisi yang seperti ini, tindakan supervisi dari kepala sekolah sama artinya dengan tindakan mencari-cari kesalahan atau kekurangan dari para bawahannya (Chan dan Sam, 2005: 17). Jadi supervisi pendidikan dijadikan ajang untuk menakut-nakuti guru, sehingga guru merasa takut berbuat, takut keliru, takut dimarahi, bahkan takutnya tidak menentu. Suasana yang demikian ini menimbulkan rasa ketidaknyamanan bekerja, inisiatif dan kreativitas guru dalam mengajar diramalkan akan sulit muncul.

Banyak faktor yang berperan dalam peningkatan kualitas pembelajaran guru, salah satunya adalah kompetensi guru. Kompetensi guru merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh guru dalam

melaksanakan tugas keprofesionalan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 18 Tahun 2007 tentang guru, dinyatakan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Kompetensi guru tersebut bersifat menyeluruh dan merupakan satu kesatuan yang satu sama lain saling berhubungan dan saling mendukung. Kompetensi pedagogik yang dimaksud antara lain kemampuan pemahaman tentang peserta didik secara mendalam dan penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik. Pemahaman tentang peserta didik meliputi pemahaman tentang psikologi perkembangan anak, sedangkan pembelajaran yang mendidik meliputi kemampuan merancang pembelajaran, mengimplementasikan pembelajaran, menilai proses dan hasil pembelajaran, dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Selain kompetensi pedagogik, variabel yang juga diduga determinan terhadap kualitas pembelajaran guru adalah budaya organisasi sekolah karena organisasi mampu melaksanakan inovasi jika ditunjang oleh budaya organisasinya artinya organisasi inovatif cenderung mempunyai budaya yang serupa yaitu budaya yang mendorong eksperimentasi (Robbins, 1996:337), di mana mendudukan kesuksesan dan kegagalan dalam bobot yang 'sama' dan bahkan 'merayakan' kekeliruan. Sayang, dalam banyak organisasi sekolah, orang diberi imbalan untuk tidak adanya kegagalan dan bukannya untuk hadirnya kesuksesan. Budaya semacam ini memadamkan dan menyurutkan terjadinya pengambilan resiko, inisiatif, kreativitas serta inovasi. Para individu akan menyarankan dan mencoba gagasan baru hanya jika mereka merasa perilaku semacam itu tidak mendatangkan hukuman. Dari hal ini sangat mungkin budaya organisasi secara potensial bersifat disfungsi-teristimewa, budaya yang kuat akan

menunjang keefektifan suatu organisasi (Miller, 1994:11-38).

Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (1996), organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu itu dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang (Kotter dan Heskett dalam Sutanto, 2002:15). Dengan demikian, budaya organisasi merupakan nilai-nilai, asumsi-asumsi dan norma-norma yang diyakini kebenarannya dipakai sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja guru termasuk kualitas pembelajaran.

METODE PENELITIAN

Populasi penelitian ini adalah seluruh guru SD Negeri di Gugus IX Kecamatan Abiansemal Badung yang berjumlah 94 orang. Karena sampelnya relative kecil, semua populasi dijadikan sampel penelitian. Semua populasi diambil sebagai sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan rancangan *ex-post facto*. Penelitian melibatkan tiga variabel bebas, yakni: supervisi akademik kepala sekolah, kompetensi pedagogik, dan budaya organisasi sekolah dan satu variabel terikat, yakni kualitas pembelajaran guru. Data dikumpulkan dengan kuesioner. Data dianalisis dengan regresi sederhana, korelasi sederhana, korelasi ganda, regresi ganda, korelasi parsial dan analisis determinasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengujian hipotesis pertama diperoleh bahwa ada determinasi yang signifikan supervisi akademik kepala sekolah terhadap kualitas pembelajaran

guru melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 56,298 + 0,526X_1$ dengan $F_{reg} = 46,627$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara supervisi akademik kepala sekolah dengan kualitas pembelajaran guru sebesar 0,580 dengan $p < 0,05$. Hal ini berarti makin baik supervisi akademik kepala sekolah, makin baik kualitas pembelajaran guru. Variabel supervisi akademik kepala sekolah dapat menjelaskan makin tingginya kualitas pembelajaran guru sebesar 8,644%. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa supervisi akademik kepala sekolah dapat dipakai sebagai prediktor kualitas pembelajaran guru SD Negeri di Gugus IX Kecamatan Abiansemal Badung atau dengan kata lain bahwa supervisi akademik kepala sekolah berDeterminasi secara signifikan terhadap kualitas pembelajaran guru SD Negeri di Gugus IX Kecamatan Abiansemal Badung. Bila dilihat dari Determinasi murni, setelah dikendalikan oleh variabel kompetensi pedagogik dan budaya organisasi sekolah maka Determinasi supervisi akademik kepala sekolah sebesar 8,644% terhadap kualitas pembelajaran guru. Bila dikaitkan dengan dengan sumbangan efektif, maka supervisi akademik kepala sekolah memberikan sumbangan efektif sebesar 15,50% terhadap kualitas pembelajaran guru pada SD Negeri di Gugus IX Kecamatan Abiansemal Badung.

Bila dikaitkan dengan hasil penelitian yang diperoleh, supervisi yang dilakukan terhadap kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru merupakan salah satu komponen dari sistem manajemen persekolahan. Supervisi sebagai implementasi atau perwujudan dari sistem kepala sekolah. Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai *supervisor* yang berkewajiban melakukan supervisi terhadap kegiatan pembelajaran. Supervisi tersebut dilakukan dengan maksud untuk mencari perbandingan antara apa yang diharapkan dengan apa yang terjadi (*elektor*). Hasil penemuannya berupa informasi-informasi mengenai apa yang terjadi (*detektor*), kemudian

dikomunikasikan ke jaringan komunikasi (*communication network*), selanjutnya di sampaikan ke komponen lain. Berdasarkan temuan tersebut, kepala sekolah melakukan komunikasi dengan guru sehubungan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, baik menyangkut administrasi pembelajaran maupun pelaksanaan pembelajaran dalam bentuk, bimbingan, pembinaan, dan contoh, sehingga terjadi perubahan perilaku yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan ini dilaksanakan secara bertahap, menyeluruh, dan berkesinambungan untuk memberikan kepuasan semua pihak yang membutuhkan.

Hasil penelitian ini pula terkait dengan apa yang dikatakan Glickman dan Daresh (dalam Bafadal, 1992:43), bahwa supervisi merupakan serangkaian kegiatan atau upaya membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya dalam mengelola kegiatan belajar mengajar demi pencapaian tujuan pengajaran. Dengan demikian, esensi dari supervisi adalah memberi bantuan kepada guru agar dapat mengembangkan kemampuan profesionalnya.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat dipetik makna bahwa, dalam melaksanakan supervisi memang tidak terlepas dari kegiatan penilaian terhadap performansi guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar, karena untuk bisa memberi bimbingan kepada guru dalam mengembangkan profesionalnya, hasil penilaian tersebut dapat dipakai estimasi untuk menetapkan aspek-aspek mana yang perlu dikembangkan dan perlu mendapat bantuan. Hal ini juga diperkuat oleh pendapat Sergiovanni (dalam Bafadal, 1992:45), yang menegaskan bahwa refleksi praktis penilaian performansi guru dalam supervisi adalah melihat realita yang sebenarnya terjadi di dalam kelas, apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan murid-murid di dalam kelas, aktivitas-aktivitas mana dari keseluruhan aktivitas di dalam kelas itu yang berarti bagi guru-guru dan murid, apa yang dilakukan oleh guru dalam mencapai tujuan pengajaran,

dan kelebihan dan kekurangan guru. Setelah melakukan penilaian terhadap performansi guru, kegiatan supervisi dilanjutkan dengan membuat rancangan dan pelaksanaan pengembangan kemampuan guru.

Bertolak dari konsep dasar dan prinsip-prinsip supervisi, kepala sekolah dalam hal ini berfungsi sebagai supervisor, dalam melaksanakan fungsinya tersebut tidak hanya bertujuan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru dalam kegiatan belajar mengajar, namun juga mendorong tumbuh kembangnya komitmen, kemauan atau motivasi guru. Sebab, dengan peningkatan kemampuan (pengetahuan dan keterampilan), komitmen, dan motivasi guru akan dapat meningkatkan kinerjanya, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas siswanya.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik determinasi secara signifikan terhadap kualitas pembelajaran guru melalui persamaan garis regresi: $\hat{Y} = 33,843 + 0,599X_2$ dengan $F_{reg} = 66,119$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara kompetensi pedagogik dengan kualitas pembelajaran guru sebesar 0,647 ($p < 0,05$) dengan Determinasi sebesar 18,490% dan sumbangan efektif sebesar 27,10%. Ini berarti, makin tinggi kompetensi pedagogik guru, maka makin baik pula kualitas pembelajaran guru. Variabel kompetensi pedagogik dapat menjelaskan makin tingginya kualitas pembelajaran guru sebesar 18,490%, ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa kompetensi pedagogik determinasi secara signifikan terhadap kualitas pembelajaran guru pada SD Negeri di Gugus IX Kecamatan Abiansemal Badung.

Bila dilihat dari hasil univariat tampak bahwa kecenderungan kompetensi pedagogik guru berada dalam klasifikasi sangat kurang. Ini menunjukkan bahwa penguasaan guru tentang pemahaman peserta didik dan pengelolaan pembelajaran relatif rendah. Bila dikaitkan

dengan hasil uji hipotesis berarti rendahnya kompetensi pedagogik guru berdampak pada rendahnya kualitas layanan guru dalam pembelajaran. Kecenderungan ini disebabkan karena kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam: (1) menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional dan intelektual seperti: memahami karakteristik peserta didik usia sekolah dari yang berkaitan dengan aspek fisik, intelektual, sosial-emosional, moral, spiritual, dan latar belakang sosial budaya, mengidentifikasi potensi peserta didik dalam mata pelajaran mata pelajaran yang diampu, mengidentifikasi kemampuan awal peserta didik dalam mata pelajaran mata pelajaran yang diampu, dan mengidentifikasi kesulitan peserta belajar dalam mata pelajaran mata pelajaran yang diampu, (2) menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, seperti: memahami berbagai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik terkait dengan mata pelajaran mata pelajaran yang diampu, menerapkan berbagai pendekatan, strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif dalam mata pelajaran mata pelajaran yang diampu, (3) mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran mata pelajaran yang diampu, seperti: memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum, menentukan tujuan mata pelajaran mata pelajaran yang diampu, dan menentukan pengalaman belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan mata pelajaran mata pelajaran yang diampu, (4) menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik, seperti: memahami prinsip-prinsip perancangan pembelajaran yang mendidik, mengembangkan komponen-komponen rancangan pembelajaran, menyusun rancangan pembelajaran yang lengkap, baik untuk kegiatan di dalam kelas, laboratorium, maupun lapangan, melaksanakan pembelajaran yang mendidik di kelas, di laboratorium dan di lapangan, menggunakan media

pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran mata pelajaran yang diampu untuk mencapai tujuan pembelajaran secara utuh, dan mengambil keputusan transaksional dalam mata pelajaran mata pelajaran yang diampu sesuai dengan situasi yang berkembang, (5) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam mengembangkan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki, seperti: memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki, menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mendorong peserta didik mencapai prestasi belajar secara optimal, dan menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mengaktualisasikan potensi peserta didik, termasuk kreativitasnya, (6) berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik, seperti: memahami berbagai strategi berkomunikasi yang efektif, empatik dan santun, baik lisan maupun tertulis, berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik dengan bahasa yang khas dalam interaksi pembelajaran yang terbangun secara siklikal dari (a) penyiapan kondisi psikologis peserta didik, (b) memberikan pertanyaan atau tugas undangan kepada peserta didik untuk merespon, (c) respons peserta didik, (d) reaksi guru terhadap respon peserta didik, dan seterusnya, (7) menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, seperti: memahami prinsip-prinsip penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar sesuai dengan karakteristik mata pelajaran mata pelajaran yang diampu, menentukan aspek-aspek proses dan hasil belajar yang penting untuk dinilai dan dievaluasi sesuai dengan karakteristik mata pelajaran mata pelajaran yang diampu, menentukan prosedur penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, mengembangkan instrumen penilaian dan evaluasi proses dan hasil

belajar, mengadministrasikan penilaian proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan menggunakan instrumen, menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk berbagai tujuan, dan melakukan evaluasi proses dan hasil belajar, (8) memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran, seperti: menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk menentukan ketuntasan belajar, menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program dan remedial pengayaan, dan (9) melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran, seperti: melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan, memanfaatkan hasil refleksi untuk perbaikan dan pengembangan mata pelajaran yang diampu, dan melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran mata pelajaran yang diampu. Bila semua itu dikuasai dengan baik maka kualitas layanan guru dalam pembelajaran baik.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Muchlas (2004:14) bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan yang berkenaan dengan pemahaman peserta didik dan pengelola pembelajaran yang mendidik dan dialogis. Secara substantif kompetensi ini mencakup kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Dari pa yang dinyatakan di atas tampak sekali ada kaitannya dengan pengelolaan pembelajaran yang merupakan salah satu inti dari kualitas layanan guru dalam pembelajaran. Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Sriwathi (2009) yang menemukan bahwa kompetensi pedagogik guru berfungsi determinan terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Denpasar Utara dengan determinan sebesar sebesar 42,50% dan sumbangan efektif sebesar 33,70. Dengan demikian diduga yang

menyatakan bahwa terdapat determinasi yang signifikan kompetensi pedagogik guru terhadap kualitas pembelajaran guru telah terbukti secara empiri dalam penelitian diri.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah berDeterminasi secara signifikan terhadap kualitas pembelajaran guru melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 54,838 + 0,542X_3$ dengan $F_{reg} = 19,102$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara budaya organisasi sekolah dengan kualitas pembelajaran guru sebesar 0,415 ($p < 0,05$) dengan Determinasi sebesar 11,414% dan sumbangan efektif sebesar 10,60%. Hal ini berarti makin baik budaya organisasi sekolah, maka makin baik pula kualitas pembelajaran guru. Variabel budaya organisasi sekolah dapat menjelaskan makin tingginya kualitas pembelajaran guru sebesar 11,414%, ini dapat dijadikan sebagai indikasi bahwa budaya organisasi sekolah berDeterminasi secara signifikan terhadap kualitas pembelajaran guru SD Negeri di Gugus IX Kecamatan Abiansema Badung .

Budaya organisasi sekolah meliputi proses-proses kepemimpinan, ciri kekuatan motivasi, proses komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, penetapan tujuan dan perintah, proses pengawasan, dan pelatihan unjuk kerja (Likert, 1961:223-233). Proses-proses kepemimpinan menunjuk pada sejauh mana atasan mempercayai bawahan, bawahan mempercayai atasan, atasan menunjukkan perilaku yang menunjang, sikap atasan menyebabkan merasa bebas membicarakan hal-hal penting dengan atasan langsung, dan atasan memecahkan masalah dengan meminta pendapat dan gagasan serta memanfaatkannya. Ciri-ciri kekuatan motivasional, menunjuk pada motif yang digunakan, cara penggunaan motif, sikap terhadap organisasi dan sasaran, kekuatan motivasi saling bertentangan atau saling menguatkan satu sama lain, rasa tanggung jawab pada masing-masing anggota organisasi dalam usaha pencapaian sasaran organisasi,

sikap terhadap sesama anggota organisasi, dan rasa puas yang ditimbulkannya. Ciri-ciri proses komunikasi menunjuk pada banyaknya interaksi dan komunikasi yang dilakukan untuk mencapai sasaran organisasi, arah arus informasi, komunikasi ke bawah terdiri atas dimulai dari mana, sejauhmana komunikasi diterima oleh bawahan, komunikasi ke atas yang terdiri atas cukup tidaknya komunikasi ke atas melalui organisasi lini, rasa tanggung jawab bawahan untuk memulai komunikasi yang teliti ke atas, kekuatan-kekuatan yang menghasilkan informasi baik yang diteliti maupun yang diubah ke atas, ketelitian ke atas, memadai dan ketelitian komunikasi ke samping serta keeratan hubungan psikologis antara atasan dan bawahan yang terdiri atas mengetahui dan mengerti masalah bawahan dan ketelitian pengertian atasan terhadap bawahan dan sebaliknya.

Ciri-ciri proses interaksi pengaruh menunjuk pada ciri-ciri dan banyaknya interaksi, kerjasama kelompok, bawahan mempengaruhi sasaran, cara kerja dan kegiatan unit yang terdiri atas pendapat atasan dan pendapat bawahan, atasan mempengaruhi sasaran. Kegiatan dan cara kerja unit serta terdapat sebuah struktur yang efektif yang memungkinkan suatu bagian organisasi mempengaruhi suatu bagian lainnya. Ciri-ciri proses pengambilan keputusan menunjuk pada di tingkat manapun keputusan secara resminya diambil apakah informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan tersedia dengan cukup di tempat dimana keputusan tersebut diambil dan bagaimana ketelitiannya, sejauhmana para pengambil keputusan mengetahui masalah-masalah khususnya yang terjadi di tingkat bawah, apakah pengambilan keputusan dilaksanakan pada tingkat yang paling baik dan tepat ditinjau dari segi tersedianya informasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan yang teliti dan memadai, akibat-akibat yang kaitannya dengan motivasi, sejauh mana bawahan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang ada kaitannya dengan

tugasnya, pengambilan keputusan yang didasarkan pada pola operasi orang dengan orang ataukah pola kelompok apakah menunjukkan atau menghambat kerjasama kelompok.

Ciri-ciri penetapan sasaran dan pemberian perintah menunjuk pada bagaimana caranya hal tersebut biasanya dilakukan, sejauhmana masing-masing tingkat hirarkhi berusaha untuk mencapai sasaran yang tinggi, dan kekuatan-kekuatan untuk menerima, menentang atau menolak sasaran. Ciri-ciri proses pengawasan menunjuk pada tingkat hirarkhi yang mana terdapat perhatian yang besar terhadap keberhasilan fungsi kontrol, ketelitian hasil pengukuran dan informasi yang digunakan untuk mengarahkan dan melaksanakan fungsi pengawasan dan sejauhmana pengaruh kehadiran kekuatan-kekuatan dalam organisasi dalam mengubah serta memalsukan informasi, fungsi peninjauan kembali dan pengawasan dipusatkan, kehadiran organisasi informal mendukung atau menentang sasaran organisasi formal, dan data pengawasan yang digunakan pemimpin atau bawahan untuk pedoman pribadi atau pemecahan persoalan kelompok, atau digunakan oleh atasan untuk maksud-maksud pengendalian melalui pemberian hukuman. Tujuan dan latihan unjuk kerja, menunjuk pada sasaran kinerja yang diinginkan oleh atasan untuk dicapai oleh organisasi, jenis pelatihan manajemen yang diinginkan dan kecukupan fasilitas latihan yang diberikan untuk membantu melatih bawahan.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah yang kondusif dapat meningkatkan kualitas pembelajaran guru. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa ada Determinasi yang signifikan antara budaya organisasi sekolah dengan kualitas pembelajaran guru pada SD Negeri di Gugus IX Kecamatan Abiansemal Badung telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa, ada determinasi

yang signifikan secara bersama-sama supervisi akademik kepala sekolah, kompetensi pedagogik, dan budaya organisasi sekolah terhadap kualitas pembelajaran guru melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 2,666 + 0,243X_1 + 0,338X_2 + 0,333X_3$ dengan $F_{reg} = 34,075$ ($p < 0,05$). Ini berarti secara bersama-sama variabel supervisi akademik kepala sekolah, kompetensi pedagogik, dan budaya organisasi sekolah dapat menjelaskan tingkat kecenderungan kualitas pembelajaran guru pada SD Negeri di Gugus IX Kecamatan Abiansemal Badung. Dengan kata lain bahwa supervisi akademik kepala sekolah, kompetensi pedagogik, dan budaya organisasi sekolah berDeterminasi secara signifikan terhadap kualitas pembelajaran guru pada SD Negeri di Gugus IX Kecamatan Abiansemal Badung. Dari hasil analisis juga diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,729 dengan $p < 0,05$. Ini berarti, secara bersama-sama supervisi akademik kepala sekolah, kompetensi pedagogik, dan budaya organisasi sekolah berDeterminasi positif dengan kualitas pembelajaran guru pada SD Negeri di Gugus IX Kecamatan Abiansemal Badung dengan sumbangan efektif sebesar 53,20%. Makin baik supervisi akademik kepala sekolah, makin tinggi kompetensi pedagogik guru, dan makin baik budaya organisasi sekolah, makin baik pula kualitas pembelajaran guru. Bila dilihat koefisien determinasi ketiga variabel tersebut, tidak sepenuhnya variabel-variabel tersebut dapat memprediksikan kualitas pembelajaran guru.

Supervisi akademik kepala sekolah, kompetensi pedagogik guru, dan budaya organisasi sekolah memberikan Determinasi yang signifikan secara bersama-sama terhadap kualitas pembelajaran guru pada SD Negeri di Gugus IX Kecamatan Abiansemal Badung. Oleh karena itu, variabel supervisi akademik kepala sekolah, kompetensi pedagogik guru, dan budaya organisasi sekolah perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran guru

pada SD Negeri di Gugus IX Kecamatan Abiansemal Badung.

PENUTUP

Berdasarkan analisis dan pembahasan dapat disimpulkan: (1) terdapat determinasi yang signifikan supervisi akademik kepala sekolah terhadap kualitas pembelajaran guru melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 56,298 + 0,526X_1$ dengan determinasi sebesar 8,644% dan sumbangan efektif sebesar 15,50%, (2) terdapat determinasi yang signifikan kompetensi pedagogik guru terhadap kualitas pembelajaran guru melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 33,843 + 0,599X_2$ dengan determinasi sebesar 18,490% dan sumbangan efektif sebesar 27,10%, (3) terdapat determinasi yang signifikan budaya organisasi sekolah terhadap kualitas pembelajaran guru melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 54,838 + 0,542X_3$ dengan determinasi sebesar 11,414% dan sumbangan efektif sebesar 10,60%, dan (4) terdapat determinasi yang signifikan secara bersama-sama antara supervisi akademik kepala sekolah, kompetensi pedagogik, dan budaya organisasi sekolah terhadap kualitas pembelajaran guru melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 2,666 + 0,243X_1 + 0,338X_2 + 0,333X_3$ dengan $F_{reg} = 34,075$ ($p < 0,05$) dengan sumbangan efektif sebesar 53,20%.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui gambaran nyata bahwa variabel prediktor yang diteliti, yakni supervisi akademik kepala sekolah, kompetensi pedagogik, dan budaya organisasi sekolah baik secara terpisah maupun secara simultan berkontribusi secara signifikan terhadap kualitas pembelajaran guru SD Negeri di Gugus IX Kecamatan Abiansemal Badung. Karena itu dapat dimplikasikan bahwa untuk meningkatkan kualitas pembelajaran guru, tiga faktor itu perlu ditingkatkan.

DAFTAR RUJUKAN

Alfonso, R. J., G.R. Firth, dan R.F. Neville.
1981. *Instructional Supervision: A*

- Behavioral System*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Dareh, J. C. 1989. *Supervision as a Proactive Process*. New York & London: Longman
- Depdiknas. 2005. *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Biro Hukum Depdiknas.
- Depdiknas. 2007. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*. Biro Hukum Depdiknas, Jakarta.
- Depdiknas.2005. *Standar Nasional Pendidikan (SNP) Peraturan Pemerintah Nomor: 19 Tahun 2005*. Bandung: Fokus Media.
- DeRoche, E.F. 1985. *How School Administrators Solve Problems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Mantja, W. 1984. "Efektivitas Supervisi Klinik dalam Pembimbingan Praktek Mengajar Mahasiswa IKIP Malang," *Tesis*. FPS IKIP Malang.
- Mantja, W. 1989. "Supervisi Pengajaran Kasus Pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar Negeri Kelompok Budaya Etnik Madura di Kraton," *Disertasi*. FPS IKIP Malang.
- Mohamad H. Surya. 2002. *Percikan Perjuangan Guru*. Jakarta: Aneka Ilmu.
- Muchlas, Samani. 2006. *Mengenal Sertifikasi Guru di Indonesia*. Surabaya: SIC dan Asosiasi Peneliti Pendidikan Indonesia.
- Mulyasa, E, 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT. Rosdakarya.
- Natajaya, I Nyoman. 2004. *Langkah-Langkah dalam Penyusunan Proposal dan Laporan Penelitian*. IKIP Negeri Singaraja. Singaraja Tahun 2004
- Neagley, R.L. dan N.D. Evans. 1980. *Handbook for Effective Supervision fo Instruction*. Third Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Presentice-Hall, Inc.
- Olivia, P.F. 1984. *Supervision for Today's School*. Second Edition. White Plains, New York: Longman.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*. Jakarta: Depdiknas
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior. Concept Controversies, and Applications*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Sergiovanni, T.J. 1982. Editor. *Supervision of Teaching*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Sergiovanni, T.J. 1987. *The Principalship, A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T.J. dan R.J. Starrat. 1979. *Supervision: Human Perspective*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Sergiovanni, T.J. et al. 1987. *Educational Governance and Administration*.
- Wiles, J. dan J. Bondi. 1986. *Supervision: A Guide to Practice* . Second Edition. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Wiles, K. 1955. *Supervision for Better Schools*. New York: Prentice-Hall
- Anne Aidla, Maaja Vadi. 2007. "Relationships Between Organizational Culture And Performance In Estonian Schools With Regard To Their Size And Location", *University of Tartu Estonia*.