

## Peningkatan Produktivitas Kerja Guru Pada Implementasi Bimbingan Individual Di SMP Negeri 3 Muntok

Ida Safrina

SMP Negeri 3 Muntok Kabupaten Bangka Barat

[idasafriana21@gmail.com](mailto:idasafriana21@gmail.com)

**Abstract.** *The purpose of carrying out this research is to find out: (1) The steps for implementing individual guidance by the principal for teachers to increase teacher work productivity at SMP Negeri 3 Muntok, and (2) The magnitude of the increase in teacher work productivity after implementing individual guidance developed by the school principal. This research is school action research analyzed using a qualitative approach. The research was carried out at SMP Negeri 3 Muntok in 2019. The research results obtained were: (1) The implementation of individual guidance can be developed based on the steps: (1) Guidance on developing learning models through comparative studies and follow-up planning, followed by analytical guidance SWOT; (2) Guidance on the implementation of educational administration, followed by providing direct feedback on the results of the teacher's work; (3) Advanced guidance sets reliable targets, developed through joint evaluation of program targets for other teachers who are also experiencing the same problems; (4) Guidance on how to carry out collaboration with other teachers in more depth, up to the ability to demonstrate the materials needed by other teachers; (5) Guidance on effective and efficient work strategies, which are developed through training in determining optimal quantity figures and how to measure them, namely through scoring techniques; (6) Developing motivational guidance; (7) Building independence so that teachers avoid plagiarism-based activities, and guidance in making effective plans; (8) Guidance in making effective work planning coupled with innovative aspects; (9) Encourage teachers to implement programs to increase teacher competency through seminars and workshops followed by implementation of the results of new experiences from teacher activities; (2) The implementation of individual guidance is able to increase teacher work productivity in schools by resolving teacher problems in the development and implementation of learning programs in schools.*

**Keywords:** *Implementation of Individual Guidance, Improvement, Teacher Work Productivity*

**Abstrak.** Tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah untuk mengetahui: (1) Langkah-langkah pelaksanaan bimbingan individual oleh kepala sekolah kepada guru untuk meningkatkan produktivitas kerja guru di SMP Negeri 3 Muntok, dan (2) Besarnya peningkatan produktivitas kerja guru setelah pelaksanaan bimbingan individual dikembangkan oleh kepala sekolah. Penelitian ini merupakan penelitian tindakan sekolah yang dianalisis dengan pendekatan kualitatif. Penelitian dilaksanakan di SMP Negeri 3 Muntok pada tahun 2019. Hasil penelitian yang diperoleh adalah: (1) Pelaksanaan bimbingan individual dapat dikembangkan dengan mendasarkan langkah-langkah: (1) Bimbingan pengembangan model pembelajaran melalui studi banding dan perencanaan tindak lanjut, diikuti dengan bimbingan analisis SWOT; (2) Bimbingan penyelenggaraan administrasi pendidikan, diikuti dengan pemberian *feed back* secara langsung atas hasil kerja guru; (3) Bimbingan lanjutan menetapkan target yang handal, dikembangkan dengan evaluasi bersama atas target program guru lain yang juga mengalami masalah yang sama; (4) Bimbingan cara melaksanakan kerja sama dengan guru lain secara lebih dalam, sampai pada kemampuan menunjukkan bahan-bahan yang dibutuhkan guru lain; (5) Bimbingan strategi kerja yang efektif dan efisien, yang dikembangkan dengan pelatihan menetapkan angka kuantitas yang optimal dan cara pengukurannya yaitu melalui teknik *scoring*; (6) Mengembangkan bimbingan motivatif; (7) Membangun kemandirian sehingga guru terhindar dari aktivitas berbasis plagiasi, dan bimbingan membuat perencanaan yang efektif; (8) Bimbingan membuat perencanaan kerja yang efektif ditambah dengan aspek inovatif; (9) Mendorong guru melaksanakan program-program peningkatan kompetensi guru melalui seminar dan workshop dilanjutkan dengan implementasi hasil pengalaman baru dari kegiatan guru; (2) Pelaksanaan bimbingan individual mampu meningkatkan produktivitas kerja guru di sekolah oleh karena terselesaikannya permasalahan-permasalahan guru dalam pengembangan maupun pelaksanaan program-program pembelajaran di sekolah.

**Kata Kunci:** *Implementasi Bimbingan Individual, Peningkatan, Produktivitas Kerja Guru*

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Mulyasa (2007: 3) menjelaskan bahwa pendidikan adalah salah satu wahana yang berperan untuk meningkatkan kualitas SDM, sehingga kualitas pendidikan harus selalu ditingkatkan. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan, maka pemerintah bersama kalangan swasta sama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya, tetapi pada kenyataannya upaya pemerintah tersebut belum cukup berarti dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Menurut Subandowo (2009: 120) dijelaskan bahwa untuk kepentingan peningkatan kualitas guru, perlu dilakukan beberapa hal, diantaranya adalah peningkatan produktivitas guru yang berkualitas. Dalam upaya peningkatan mutu produktivitas guru melalui pendidikan dalam jabatan, penekanan diberikan pada kemampuan guru agar dapat meningkatkan efektifitas mengajar, mengatasi persoalan-persoalan praktis dan pengelolaan proses pembelajaran, dan meningkatkan kepekaan guru terhadap perbedaan individu para siswa yang dihadapinya. Sesuai dengan penjelasan ini, Santyasa (2009: 23) dalam penelitiannya tentang keberadaan dan kepentingan pengembangan model pelatihan untuk pembinaan profesi guru menjelaskan temuan bahwa hasil belajar siswa dapat ditingkatkan dengan cara menyediakan pelayanan pembinaan dan pengembangan produktivitas guru. Penjelasan-penjelasan tersebut menunjukkan pentingnya peningkatan produktivitas guru terkait dengan peningkatan kualitas guru guna meningkatkan kualitas *output* pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah menduduki posisi yang strategis di dalam pencapaian keberhasilan suatu sekolah dan berperan sebagai pemimpin pendidikan, administrator dan supervisor (Wibowo, 1994: 11). Kepala Sekolah sebagai pemimpin karena mempunyai tugas untuk memimpin staf (guru-guru, pegawai dan pesuruh) untuk membina kerjasama yang harmonis antara anggota staf sehingga dapat membangkitkan semangat, serta motivasi kerja sebagai staf yang dipimpin serta meningkatkan suasana yang kondusif.

Kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan mempunyai kewajiban membimbing dan membina guru atau staf lainnya. Pembinaan dan bimbingan guru akan berpengaruh besar terhadap kelangsungan dan kelancaran proses belajar mengajar. Tugas kepala sekolah sebagai supervisor tersebut adalah memberi bimbingan, bantuan dan pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggara dan pengembangan pendidikan, pengajaran yang berupa perbaikan program pengajaran dan kegiatan-kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik (Hartati Sukirman 1999 : 45).

Meskipun dalam rancangan secara teoritik sudah ada pihak yang diharapkan dapat melakukan supervisi terhadap guru yaitu kepala sekolah namun belum dapat terlaksana dengan efektif. Dalam kenyataannya beberapa tahun terakhir ini terdapat kepala sekolah yang belum dapat menjalankan kegiatan supervisi dengan baik bahkan semakin berkurang keefektifannya. Ini diakibatkan beban kepala sekolah terlalu berat. Selain kepala sekolah guru juga mempunyai beban yang berat. Ini diakibatkan juga karena banyaknya bidang studi yang diajarkan oleh guru di sekolah sehingga tampak akan sangat sulit mempertemukan keduanya. Oleh karena itu perlu dicari alternatif pemecahannya pelaksanaan supervisi dapat berjalan efektif dan efisien (Yuliana, 2006: 2).

Berdasarkan hasil survey pendahuluan melalui wawancara yang dilakukan di SMP Negeri 3 Muntok , terdapat temuan awal dimana masih terdapat guru yang memiliki produktivitas kerja yang rendah, diukur dari pencapaian hasil kerja guru dibandingkan dengan target yang ditetapkan dalam kurikulum sekolah. Sebagian guru menjelaskan bahwa apa yang dirumuskan dalam kurikulum belum sepenuhnya tercapai. Masih kurangnya produktivitas guru juga teridentifikasi melalui hasil belajar siswa yang mana masih terdapat sekitar 25% siswa yang prestasinya lebih rendah dari KKM yang ditetapkan. Hal ini mengindikasikan bahwa masih perlu dikembangkan upaya bimbingan dari kepala sekolah untuk memberikan solusi pada permasalahan guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran (Arrosyad et al., 2020).

Salah satu teknik bimbingan yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah adalah bimbingan individual, yaitu bimbingan yang dilakukan kepada guru yang mengalami masalah satu demi satu. Bimbingan perorangan ini dianggap paling tepat diterapkan di SMP Negeri 3 Muntok untuk meningkatkan produktivitas guru karena permasalahan yang dialami tidak sama, sehingga program penyembuhan yang dilakukan kepala sekolah mengikuti penyebab terjadinya masalah. Berdasarkan atas konsep-konsep dan kondisi yang ditemukan di lapangan, maka dirasa perlu untuk dilakukan penelitian tentang “*Peningkatan Produktivitas Kerja Guru Pada Implementasi Bimbingan Individual di SMP Negeri 3 Muntok*”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi adanya permasalahan sebagai berikut:

1. Meskipun dalam rancangan secara teoritik sudah ada pihak yang diharapkan dapat melakukan supervisi terhadap guru yaitu kepala sekolah namun hal ini belum dapat terlaksana dengan efektif.
2. Masih terdapat guru yang memiliki produktivitas kerja yang rendah, diukur dari pencapaian hasil kerja guru dibandingkan dengan target yang ditetapkan dalam kurikulum sekolah.

## **C. Ruang Lingkup Penelitian**

Pelaksanaan penelitian ini dikembangkan pada batas-batas sebagai berikut:

1. Upaya pemberian bimbingan individual oleh kepala sekolah sebagai supervisor untuk meningkatkan produktivitas kerja guru.
2. Produktivitas kerja guru yang diidentifikasi adalah produktivitas kerja yang sebatas pada capaian guru dalam program-program pembelajaran yang ditetapkan berdasarkan program-program dalam kurikulum sekolah.

## **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, dibuat rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah langkah-langkah pelaksanaan bimbingan individual kepada guru untuk meningkatkan produktivitas kerja guru di SMP Negeri 3 Muntok .?
2. Seberapa besar peningkatan produktivitas kerja guru setelah pelaksanaan bimbingan individual yang dikembangkan oleh kepala sekolah?

## **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui hal-hal sebagai berikut:

1. Langkah-langkah pelaksanaan bimbingan individual oleh kepala sekolah kepada guru untuk meningkatkan produktivitas kerja guru SMP Negeri 3 Muntok .
2. Besarnya peningkatan produktivitas kerja guru SMP Negeri 3 Muntok setelah pelaksanaan supervisi akademis dikembangkan oleh kepala sekolah.

## **F. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat dalam dua aspek sebagai berikut:

1. Aspek Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam studi manajemen kependidikan, khususnya berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia (SDM) kependidikan terkait dengan upaya peningkatan produktivitas kerja melalui optimalisasi bimbingan perorangan.

## 2. Aspek Praktis

### a. Untuk Sekolah

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan tentang bagaimana upaya peningkatan produktivitas kerja guru di sekolah melalui pengembangan supervisi dalam arti luas.

### b. Bagi Guru

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan pada guru terkait dengan peningkatan kompetensi akademik guru melalui prosedur supervisi yang humanisntis.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Landasan Teori**

#### 1. Bimbingan dan Supervisi

##### a. Konsep Bimbingan oleh Kepala Sekolah

Bimbingan merupakan salah satu bentuk bantuan yang diberikan kepada seseorang yang membutuhkan. Sebuah bimbingan harus dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan karena hasil dari bimbingan itu sendiri tidak bisa dilihat dalam satu atau dua kali proses bimbingan. Dalam melakukan bimbingan, harus dilakukan secara sistematis dan terarah supaya tercapai tujuan yang diinginkan. Rochman Kartadinata (1988: 3) menjelaskan bahwa bimbingan merupakan suatu proses pemberian bantuan kepada individu yang dilakukan secara berkesinambungan, supaya individu tersebut dapat memahami dirinya, sehingga dia sanggup mengarahkan dirinya dan dapat bertindak secara wajar, sesuai dengan tuntutan dan keadaan lingkungan sekolah, keluarga, masyarakat, dan kehidupan pada umumnya. Penjelasan tersebut sesuai dengan penjelasan dari Natawijaya (1987) yang menjelaskan bahwa bimbingan adalah suatu proses pemberian bantuan kepada individu yang dilakukan secara berkesinambungan, supaya individu tersebut dapat memahami dirinya sendiri.

Dalam dunia manajemen kependidikan, bimbingan juga dilaksanakan untuk memberikan bantuan pada tenaga kependidikan ataupun non kependidikan yang memerlukan solusi atas suatu permasalahan. Yusuf (2001: 23) menjelaskan bahwa bimbingan yang dilakukan oleh pimpinan manajemen sekolah atau kepala sekolah

merupakan inti dari supervisi yang diupayakan untuk memperbaiki proses-proses pendidikan di sekolah. Bimbingan oleh kepala sekolah dalam supervisi ini erat kaitannya dengan tugas kepala sekolah yaitu mengatur jalannya sekolah agar dapat mencapai tujuan pendidikan yang direncanakan dan dapat bekerja sama dan berhubungan erat dengan masyarakat (Hermansyah, 2005: 64).

Kepala sekolah wajib membangkitkan semangat staf, guru, guru dan pegawai untuk sekolah untuk bekerja sama dengan baik, membangun visi dan misi, kesejahteraan, hubungan dengan pegawai sekolah, dan murid, mengembangkan kurikulum. Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai Pembina dan pembimbing guru agar bekerja dengan benar dalam proses pembelajaran siswanya. Kepala sekolah juga harus mempunyai beberapa prinsip yang menurut Sahertian (2000: 20) adalah:

- 1) Prinsip Ilmiah (*scientific*) artinya kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar.
- 2) Prinsip demokratis artinya didasarkan pada hubungan kemanusiaan yang akrab dan hangat sehingga guru-guru merasa tentram menjalankan tugasnya.
- 3) Prinsip kerja sama artinya bisa memberi dukungan dan menstimulasi, sehingga mereka merasa tumbuh bersama.
- 4) Prinsip konstruktif dan kreatif artinya setiap guru termotivasi dalam mengembangkan potensi dan kreatifitasnya jika supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara cara menakutkan.

Mengingat pentingnya tugas kepala sekolah tersebut, maka keberhasilan fungsi kependidikan kepala sekolah sangat erat kaitannya dengan kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah menurut Halim (2001: 6) merupakan seorang supervisor yang harus mampu memberikan bimbingan, dorongan, arahan, dan solusi pada staf di sekolah guna memperbesar peluang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah.

#### b. Pengertian Supervisi

Setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan adanya pengawasan atau supervisi. Pengawasan bertanggung jawab tentang keefektifan suatu program. Purwanto (2009: 20) menjelaskan bahwa supervisi haruslah mengkaji ada tidaknya kondisi-kondisi yang mampu mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan. Supervisi dalam konteks administrasi pendidikan berarti aktivitas-aktivitas untuk menentukan kondisi atau syarat-syarat esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan pendidikan. Menurut Carter, supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi,

menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode serta evaluasi pengajaran (Sahertian, 2000:17). Supervisi dapat dianggap sebagai aktivitas pembinaan, sebagaimana dikemukakan oleh Purwanto (2003: 32) yang mengemukakan bahwa supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif

Menurut konsep lama (kuno), supervisi dilaksanakan dalam bentuk inspeksi atau mencari kesalahan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, sedangkan dalam pandangan modern, supervisi merupakan suatu usaha untuk memperbaiki situasi proses pembelajaran, yaitu sebagai bantuan kepada guru dalam meningkatkan kualitas mengajar (Sagala, 2010: 89). Menurut Sagala, supervisi merupakan bagian dari manajemen pendidikan khususnya yang berkaitan dengan fungsi kepemimpinan dan *controlling*, yang mana supervisi identik dengan makna “pengawasan”. Supervisi memiliki kekhususan yaitu membantu dan turut serta dalam usaha-usaha perbaikan dan peningkatan mutu baik personel maupun lembaga. Supervisi dalam konteks akademik adalah supervisi yang berkaitan dengan proses pembelajaran, yang menurut Sagala (2010: 94) adalah bantuan dan pelayanan yang diberikan kepada guru agar mau terus belajar, meningkatkan kualitas pembelajarannya, menumbuhkan kreativitas guru memperbaiki bersama-sama dengan cara melakukan seleksi dan revisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran, model dan metode pembelajaran, evaluasi pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, seleksi kurikulum untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Purwanto(2009:89) menyebutnya dengan istilah supervisi pengajaran, yang dimaknai sebagai pengawasan yang dilakukan untuk memperbaiki kondisi kondisi baik personel maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan.

Ditinjau dari objek yang disupervisi, ada 3 macam bentuk supervisi (Igneeel, 2009: 3)

#### 1) Supervisi Akademik

Supervisi ini disebut juga dengan supervisi pembelajaran atau supervisi pengajaran, yaitu supervisi yang menitikberatkan pengamatan supervisor pada

masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang berlangsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses mempelajari sesuatu

2) Supervisi Administrasi

Supervisi administrasi menitik beratkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran.

3) Supervisi Lembaga

Supervisi lembaga menyebarkan objek pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di sekolah. Supervisi ini dimaksudkan untuk meningkatkan nama baik sekolah atau kinerja sekolah secara keseluruhan, misalnya ruang UKS (Unit Kesehatan Sekolah), perpustakaan dan lain-lain.

c. Teknik-Teknik Supervisi

Menurut Purwanto (2004: 120), secara garis besar cara atau teknik supervisi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu teknik perseorangan dan teknik kelompok.

1) Teknik perseorangan

Teknik perseorangan ialah supervisi yang dilakukan secara perseorangan. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain :

a) Mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*)

Kunjungan kelas ialah kunjungan sewaktu-waktu yang dilakukan oleh seorang supervisor (dalam hal ini adalah kepala sekolah) untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mengajar. Tujuannya adalah untuk mengobservasi bagaimana guru mengajar, apakah sudah memenuhi syarat-syarat didaktis atau metodik yang sesuai. Dengan kata lain, untuk melihat apa kekurangan atau kelemahan yang sekiranya masih perlu diperbaiki.

b) Mengadakan kunjungan observasi (*observation visits*)

Guru-guru dari suatu sekolah sengaja ditugaskan untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu, misalnya cara menggunakan alat atau media yang baru, seperti audio-visual, cara mengajar dengan metode tertentu, seperti misalnya sosiodrama, *problem solving*, diskusi panel, fish bowl, metode penemuan (*discovery*), dan sebagainya.

c) Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dan atau mengatasi problema yang dialami siswa

Banyak masalah yang dialami guru dalam mengatasi kesulitan-kesulitan belajar siswa, misalnya siswa yang lamban dalam belajar, tidak dapat memusatkan perhatian, siswa yang nakal, siswa yang mengalami perasaan rendah diri dan kurang dapat bergaul dengan teman-temannya. Masalah-masalah yang sering timbul di dalam kelas yang disebabkan oleh siswa itu sendiri lebih baik dipecahkan atau diatasi oleh guru kelas itu sendiri daripada diserahkan kepada guru bimbingan atau konselor yang mungkin akan memakan waktu yang lebih lama untuk mengatasinya.

- d) Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah. Antara lain:
- (1)Menyusun program semester.
  - (2)Menyusun atau membuat program satuan pelajaran.
  - (3)Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas.
  - (4)Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran.
  - (5)Menggunakan media dan sumber dalam proses belajar-mengajar.
  - (6)Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, study tour, dan sebagainya.

## 2) Teknik kelompok

Teknik ini merupakan teknik supervisi yang dilakukan untuk guru secara bersama-sama atau melalui kelompok-kelompok yang dibentuk. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain :

### a) Mengadakan pertemuan atau rapat (*meetings*)

Seorang kepala sekolah yang baik umumnya menjalankan tugasnya berdasarkan rencana yang telah disusunnya. Termasuk didalam perencanaan itu antara lain mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru.

### b) Mengadakan diskusi kelompok (*group discussions*)

Diskusi kelompok dapat diadakan dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi sejenis. Kelompok-kelompok yang telah terbentuk itu diprogramkan untuk mengadakan pertemuan atau diskusi guna membahas hal-hal

yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan peranan proses belajar-mengajar.

c) Mengadakan penataran-penataran (*inservice-training*)

Teknik supervisi kelompok yang dilakukan melalui penataran-penataran sudah banyak dilakukan. Misalnya penataran untuk guru-guru bidang studi tertentu, penataran tentang metodologi pengajaran, dan penataran tentang administrasi pendidikan. Mengingat bahwa penataran-penataran tersebut pada umumnya diselenggarakan oleh pusat atau wilayah, maka tugas kepala sekolah terutama adalah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut (*follow-up*) dari hasil penataran, agar dapat dipraktekkan oleh guru-guru.

Menurut Gwynn dalam Bafadal (2004 :48), teknik supervisi digolongkan menjadi dua kelompok, yaitu teknik perorangan dan teknik kelompok. Teknik supervisi individual meliputi: 1) kunjungan kelas, 2) percakapan pribadi, 3) kunjungan antar kelas, 4) penilaian sendiri. Sedang teknik supervisi kelompok meliputi : 1) kepanitiaan, 2) kursus, 3) laboratorium kelompok, 4) bacaan terpimpin, 5) demonstrasi pembelajaran, 6) perjalanan staf, 7) diskusi panel, 8) perpustakaan profesional, 9) organisasi profesional, 10) bulletin supervisi, 11) sertifikasi guru, 12) tugas belajar, 13) pertemuan guru.

d. Prinsip-Prinsip Supervisi

Kegiatan supervisi menaruh perhatian utama pada bantuan yang dapat meningkatkan kemampuan profesional guru. Kemampuan profesional ini tercermin pada kemampuan guru memberikan bantuan belajar kepada peserta didik, sehingga menghasilkan perubahan perilaku akademik sebagai hasil belajar pada peserta didik.

Penerapan supervisi modern menurut Sutina dalam Sagala (2010: 95) merekomendasikan prinsip supervisi yaitu:

- 1) Supervisi merupakan bagian integral dari program pendidikan. Supervisi merupakan pelayanan yang bersifat kerjasama.
- 2) Semua guru memerlukan dan berhak atas bantuan supervisi.
- 3) Supervisi disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan perseorangan dari personil sekolah.
- 4) Supervisi membantu menjelaskan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran pendidikan dan menerangkan implikasi-implikasi dari tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran itu.
- 5) Supervisi membantu memperbaiki sikap dan hubungan dari semua anggota staf sekolah dan membantu mengembangkan hubungan sekolah dengan masyarakat yang lebih baik.

- 6) Tanggung jawab mengembangkan program supervisi oleh kepala sekolah bagi sekolahnya dan pada penilik atau pengawas bagi sekolah-sekolah yang berada di wilayahnya.
- 7) Harus ada dana yang memadai bagi program kegiatan supervisi dalam anggaran tahunan.
- 8) Efektivitas program supervisi dinilai oleh para peserta.
- 9) Supervisi membantu menjelaskan dan menerapkan dalam praktek penemuan penelitian pendidikan yang mutakhir.

Dilihat dari tujuannya, menurut Sir Giovanni dan Starat dalam Sagala (2010: 96), prinsip-prinsip supervisi adalah:

- 1) Tujuan akhir supervisi adalah pertumbuhan murid sebagai pembinaan sumber daya manusia dan pada akhirnya adalah perbaikan masyarakat.
- 2) Tujuan umum supervisi pendidikan adalah menyuplai kepemimpinan dalam menjamin kelanjutan dan kekonstanan adaptasi ulang dalam program pendidikan melalui suatu tahun periode.
- 3) Tujuan jangka menengah supervisi adalah kerjasama untuk mengembangkan suasana yang menyenangkan bagi pembelajaran, yang artinya adalah pelaksanaan supervisi menggunakan metode-metode yang efektif untuk dapat meningkatkan kualitas pengajaran dan juga kualitas belajar peserta didik.

## 2. Produktivitas Kerja Guru

### a. Pengertian

Terdapat pandangan yang mengemukakan bahwa produktivitas ialah terdapatnya korelasi “terbalik” antara masukan dan keluaran, artinya bahwa suatu sistem dapat dikatakan produktif apabila masukan yang diproses semakin sedikit untuk menghasilkan keluaran yang semakin besar. Banyak cara yang digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya produktivitas suatu sistem. Produktivitas berasal dari kata “produktif” yang artinya sesuatu yang mengandung potensi untuk digali, sehingga produktivitas dapatlah dikatakan sesuatu proses kegiatan yang terstruktur guna menggali potensi yang ada dalam suatu objek. Secara umum produktivitas diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (*output*) dengan pemasukan (*input*), hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan (2005:126) yang menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan). Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga) dan sistem kerja, dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya. Menurut Gomes

(1995: 128), produktivitas memiliki dua dimensi, pertama efektivitas yang mengarah kepada pencapaian untuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan berkualitas, kuantitas, dan waktu, dan yang kedua adalah dimensi efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan input direncanakan dengan input sebenarnya. Apabila ternyata input yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi, sedangkan efektivitas merupakan ukuran yang memberikan gambaran suatu target yang dicapai. Apabila kedua tersebut dikaitkan satu dengan yang lainnya, maka terjadinya peningkatan efektivitas tidak akan selalu menjamin meningkatnya efisiensi.

Siagian (2005: 45) menjelaskan bahwa produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan *output* yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal. Produktivitas tenaga kerja adalah salah satu ukuran organisasi atau lembaga atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia (Siagian, 2005: 2).

Pengertian lain dari produktivitas adalah suatu konsep universal yang menciptakan lebih banyak barang dan jasa bagi kehidupan manusia, dengan menggunakan sumber daya yang serba terbatas (Tarwaka, Bakri, dan Sudiajeng, 2004: 137). Menurut Manuaba (1992: 21) peningkatan produktivitas dapat dicapai dengan menekan sekecil-kecilnya segala macam biaya termasuk dalam memanfaatkan sumber daya manusia (*do the right thing*) dan meningkatkan keluaran sebesar-besarnya (*do the thing right*). Dengan kata lain bahwa produktivitas merupakan pencerminan dari tingkat efisiensi dan efektivitas kerja secara total (Tarwaka, Bakri, dan Sudiajeng, 2004, p.138).

Masalah produktivitas tidak hanya memperhatikan hasil, tetapi bagaimana menggunakan sumber daya sehemat mungkin (efisien). Oleh karena itu peningkatan produktivitas tidak selalu diakibatkan oleh peningkatan hasil, bahkan dalam kasus tertentu bisa terjadi dimana hasilnya meningkat tetapi produktivitasnya menurun.

#### b. Faktor-Faktor Produktivitas

Banyak hasil penelitian yang memperlihatkan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kemampuan

(*abilities*), sikap (*attitudes*), dan perilaku (*behaviours*) dari para tenaga kerja yang ada di dalam organisasi sehingga banyak program perbaikan produktivitas meletakkan hal-hal tersebut sebagai asumsi-asumsi dasarnya (Gomes, 1995: 160). Dahlan (2009: 1) mengemukakan bahwa tenaga kerja atau pegawai adalah manusia yang merupakan faktor produksi yang dinamis memiliki kemampuan berpikir dan motivasi kerja, apabila pihak manajemen perusahaan mampu meningkatkan motivasi mereka, maka produktivitas kerja akan meningkat. Adapun faktor- faktor yang mempengaruhi produktivitas yaitu (Dahlan, 2009: 1):

- 1) Kemampuan, adalah kecakapan yang dimiliki berdasarkan pengetahuan, lingkungan kerja yang menyenangkan akan menambah kemampuan tenaga kerja.
- 2) Sikap, yaitu sesuatu yang menyangkut perangai tenaga kerja yang banyak dihubungkan dengan moral dan semangat kerja .
- 3) Situasi dan keadaan lingkungan. Faktor ini menyangkut fasilitas dan keadaan dimana semua karyawan dapat bekerja dengan tenang serta sistim kompensasi yang ada. Termasuk dalam situasi ini adalah kepemimpinan dalam kaitannya dengan metode yang dikembangkan pemimpin dalam memimpin tenaga kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui upaya pengarahan, *controlling*, maupun pengawasan.
- 4) Motivasi. Setiap tenaga kerja perlu diberikan motivasi dalam usaha meningkatkan produktivitas.
- 5) Upah atau gaji minimum yang tidak sesuai dengan peraturan pemerintah dapat menyebabkan penurunan produktivitas kerja.
- 6) Tingkat pendidikan, latar belakang pendidikan dan latihan dari tenaga kerja akan mempengaruhi produktivitas, karenanya perlu diadakan peningkatan pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja.
- 7) Perjanjian kerja, merupakan alat yang menjamin hak dan kewajiban karyawan. Sebaiknya ada unsur-unsur peningkatan produktivitas kerja.
- 8) Penerapan teknologi, kemajuan teknologi sangat mempengaruhi produktivitas, karena itu penerapan teknologi harus berorientasi mempertahankan produktivitas.

c. Pengukuran Produktivitas

Menurut Simamora (2005: 64) pengukuran terhadap kecakapan karyawan dapat menggunakan instrumen *graphic rating scales* (skala penilaian). Instrumen ini membandingkan kinerja atau produktivitas individu terhadap sebuah standar. Penilaian produktivitas sebagai dimensi, seperti kualitas kerja, penerimaan kritik, kemauan untuk memikul tanggung jawab, dan lain-lain yang serupa. Penilaian menggunakan skala nilai

point empat, lima, tujuh, bahkan sepuluh, terentang, mulai dari rendah ke tinggi, yang jelek keyang baik sekali, atau dari pencapaian target produksi yang tidak memuaskan sampai yang sangat memuaskan.

Penilaian dengan *rating scale* memiliki kelemahan, yaitu timbulnya *hallo effect*. Hal ini terjadi apabila seorang penyelia membiarkan satu aspek tertentu dari produktivitas pegawai mempengaruhi aspek lainnya yang sedang dievaluasi. Beberapa individu mempunyai kecenderungan memberikan penilaian produktivitas dengan menilai sama semua dimensi atau karakteristik yang sedang dinilai. Oleh karena itu, untuk mengurangi kesalahan-kesalahan dan ploblem dalam sistem penilaian perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut (Simamora, 2005:345):

- 1) Skala-skala penilaian harus dirancang secara cermat dengan cara-cara berikut :
  - a) Setiap dimensi atau ukuran dari skala penilaian harus dirancang hanya untuk menilai satu aktivitas kerja yang penting;
  - b) Dimensi-dimensi atau kriteria-kriteria yang dimasukkan kedalam skala penilaian harus semua penting, berarti dan dinyatakan secara jelas;
  - c) Kata-kata yang dipergunakan untuk mendefinisikan berbagai poin-poin sepanjang skala penilaian harus ditentukan secara jelas dan tidak mendua bagi penilaian dalam hubungannya dengan perilaku pegawai.
- 2) Penilaian tidak boleh dituntut untuk mengevaluasi sejumlah besar bawahan pada suatu waktu.

Sebagai suatu sistem, produktivitas berbentuk dari beberapa kriteria atau perilaku pegawai yang timbul akibat menanggapi rangsangan pekerjaan. Kriteria tersebut meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu penyelesaian pekerjaan, jenjang, jabatan, absensi, keselamatan kerja, dan hubungan interpersonal (As'ad, 1995:63):

- a) Kualitas kerja, adalah mutu hasil kerja disesuaikan dengan standar produk yang ditetapkan, kriterianya adalah ketelitian, kerapian, pengetahuan tentang standar produk dalam melaksanakan tugas, mempergunakan dan memelihara alat kerja, ketepatan dan kecakapan dalam melaksanakan tugas.
- b) Kuantitas kerja, sebagai kemampuan secara kuantitatif dalam melaksanakan pekerjaan, misalnya kemampuan menacapai target.
- c) Kecepatan kerja, sebagai kemampuan persatuan waktu seseorang pegawai yang dihipun dari keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) mengenai sesuatu hal yang berhubungan dengan pekerjaannya. Kriteria meliputi persyaratan

pekerjaan, prosedur kerja, penggunaan alat perlengkapan kerja maupun kemampuan teknis kerja.

- d) Penyelesaian kerja, adalah kemampuan penyelesaian diri dengan kondisi baru, dalam arti pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Kriteria meliputi pegawai melaksanakan tugas di luar pekerjaannya, maupun adanya tugas baru serta kecepatan mereka berpikir dan bertindak.
- e) Keandalan dalam bekerja, adalah satu tingkat kepercayaan pimpinan dan pegawai lain karena kemampuannya dan kesungguhannya telah terbukti berkali-kali dalam melaksanakan pekerjaannya. Kriterianya meliputi keadaan dalam melakukan pekerjaan tanpa pengawasan atasan, menjalankan prosedur dan peraturan kerja, ketetapan dan pemahaman kertas kerja.
- f) Hubungan kerja, adalah hubungan seorang pegawai dengan pihak lain dalam konteks penyelesaian pekerjaannya. Kriterianya meliputi hubungan kerja antara atasan-bawahan, sesama pegawai.
- g) Keselamatan kerja, adalah sikap waspada terhadap bahaya dan kecelakaan kerja. Kriterianya meliputi kemampuan untuk kerja dengan memperhatikan keselamatan bagi dirinya sendiri dan orang lain, kewaspadaan terhadap kecelakaan kerja dan peraturannya, serta inisiatif dalam mencegah kecelakaan atau kebakaran dan sikap karyawan terhadap program keselamatan kerja

Apabila produktivitas dikaitkan dengan tanggung jawab edukatif dari guru, maka produktivitas dapat bermakna ganda, artinya produktivitas dapat dilihat dari kualitas kerja guru dalam bidang pengajaran, pengabdian pada masyarakat, dan penelitian, disisi lain, produktivitas dikaitkan dengan usahanya meningkatkan kompetensinya sendiri dan wawasan berpikirnya melalui pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain (Aira, 2007: 34).

Pengertian kerja guru sebagai tenaga edukatif tidak selalu berkaitan dengan rasio *output* dengan input, akan tetapi merupakan unjuk kerja guru dalam melaksanakan tugas edukatifnya yang merujuk pada pelayanan baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif dalam bidang pembelajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat (Aira, 2007: 34).

## **B. Penelitian yang Relevan**

Himawan (2008) dalam penelitiannya tentang pengaruh bimbingan perorangan terhadap produktivitas kerja guru di SMP Negeri 3 Palembang melalui penelitian kuantitatif dengan teknik *random sampling*, menemukan adanya persamaan regresi  $Y=0,291$

+ 1,4X, dimana Y adalah produktivitas kerja guru dan X adalah bimbingan perorangan yang dikembangkan kepala sekolah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perlu dikembangkan usaha bimbingan oleh kepala sekolah secara jelas sehingga produktivitas kerja guru dapat ditingkatkan.

### **C. Kerangka Pikir Penelitian**

Pemberian bimbingan oleh kepala sekolah pada guru merupakan inti kegiatan dalam supervisi akademis. Bimbingan dalam supervisi dilakukan untuk memperbaiki kondisi kondisi baik personel maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan. Bimbingan yang efektif menjadi hal yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah yang menghambat produktivitas kerja guru, untuk mendorong dan mengkoordinasikan guru pada langkah-langkah kerja yang lebih efektif dan efisien, dan membimbing guru memahami suatu prosedur pendidikan sehingga kinerja guru dapat lebih optimal.

Upaya bimbingan dalam supervisi yang baik dikembangkan berdasarkan permasalahan-permasalahan aktual yang muncul, dan ditetapkan berdasarkan skala prioritas. Permasalahan dirasa mampu diselesaikan lebih dahulu akan mendapat prioritas utama, dan hal ini ditetapkan berdasarkan hasil observasi awal. Supervisi yang dikembangkan berdasarkan masalah nyata yang muncul merupakan bentuk supervisi berbasis masalah yang benar-benar sesuai dengan realita yang ada, sehingga diyakini akan lebih mampu mencapai target-target yang diharapkan. Bimbingan disesuaikan dengan kondisi permasalahan yang muncul. Bimbingan individual sesuai dengan permasalahan yang heterogen, dimana para guru yang memiliki kendala tertentu diberikan bimbingan sesuai dengan permasalahan yang dimilikinya. Melalui langkah ini, maka bimbingan individual akan menjadi solusi yang mampu meningkatkan produktivitas kerja guru.

### **D. Hipotesis Tindakan**

Berdasarkan atas rumusan masalah dan konsep-konsep yang telah diuraikan, maka dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut: “jika menggunakan pengembangan bimbingan individual dalam supervisi maka dapat meningkatkan produktivitas kerja guru”.

## **METODE PENELITIAN**

### **A. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian tindakan sekolah. Penelitian tindakan adalah penelitian yang berorientasi pada penerapan tindakan dengan tujuan peningkatan mutu atau

pemecahan masalah pada suatu kelompok subyek yang diteliti dan mengamati tingkat keberhasilan atau akibat tindakannya, untuk kemudian diberikan tindakan lanjutan yang bersifat penyempurnaan tindakan atau penyesuaian dengan kondisi dan situasi sehingga diperoleh hasil yang lebih baik. Penerapan tindakan sekolah (PTS) adalah penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti (umumnya juga praktisi) di sekolah untuk membuat peneliti lebih profesional terhadap pekerjaannya, memperbaiki praktik-praktik kerja, dan melakukan inovasi sekolah serta mengembangkan ilmu pengetahuan terapan (*professional knowledge*). Praktik-praktik kerja yang diperbaiki dalam penelitian ini adalah praktik pelaksanaan supervisi akademis kepada guru oleh kepala sekolah dengan berbasis pada masalah nyata yang muncul, dengan target berupa peningkatan produktivitas kerja guru.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Poerwandari (1998) penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan dan mengolah data yang sifatnya deskriptif, seperti transkripsi wawancara, catatan lapangan, gambar, foto rekaman video dan lain-lain, dengan tidak melibatkan pemecahan masalah secara statistikal. Penelitian kualitatif perlu menekankan pada pentingnya kedekatan dengan orang-orang dan situasi penelitian, agar peneliti memperoleh pemahaman jelas tentang realitas dan kondisi kehidupan nyata. (Patton dalam Poerwandari, 1998)

## **B. Setting Penelitian**

### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di SMP Negeri 3 Muntok . Alasan pemilihan lokasi penelitian adalah (a) Terdapatnya permasalahan yang terkait dengan produktivitas kerja guru yang menghambat upaya peningkatan daya saing sekolah; (b) Dikenalnya situasi sekolah dengan baik oleh peneliti sehingga keakuratan data lebih mudah didapat serta perumusan strategi supervisi dan motivasi oleh kepala sekolah akan lebih sesuai dengan realitas yang dibutuhkan; (c) Kemudahan diperolehnya data oleh peneliti.

### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan selama dua bulan yaitu pada bulan September sampai dengan Oktober 2019.

## **C. Data dan Teknik Pengumpulan Data**

### **1. Data Penelitian**

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diambil melalui pengukuran langsung di lapangan, yaitu meliputi data pelaksanaan supervisi pembelajaran dan data produktivitas kerja guru. Data sekunder merupakan data yang telah tersedia dan dapat digunakan untuk pelaksanaan penelitian. Data sekunder dalam

penelitian ini sekedar difungsikan untuk mendukung data primer, sehingga interpretasi atas hasil analisis dapat lebih baik dan mendekati kenyataan yang ada di lapangan. Sebagai data sekunder adalah data tentang administrasi pelaksanaan bimbingan individual, administrasi pelaksanaan proses pembelajaran oleh guru, dan data administrasi lainnya.

## 2. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan:

### a. Dokumentasi

Dokumentasi sebagai sumber data sekunder mencakup dokumen profil sekolah, dokumen pelaksanaan supervisi sekolah, dan dokumen administrasi kependidikan lainnya yang dapat digunakan untuk mendukung informasi tentang motivasi kerja dan produktivitas kerja.

### b. Observasi

Observasi merupakan pengamatan langsung oleh peneliti terhadap kondisi yang ada di lapangan. Data hasil observasi ini merupakan data primer atas pelaksanaan tindakan. Observasi dilakukan terkait dengan unsur-unsur yang menjadi bagian dalam proses pelaksanaan bimbingan individual, teknik-teknik bimbingan individual, kendala dan keberhasilan pelaksanaan bimbingan individual, teknik, serta kinerja guru sebagai indikator pengukuran produktivitas kerja guru.

### c. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk *me-record* data yang terkait dengan apa yang dialami dan dirasakan guru, bagaimana penilaian guru terhadap proses supervisi serta kendala-kendala yang dialami guru.

## D. Keabsahan Data Penelitian

Yin (2003: 86) mengajukan tiga kriteria keabsahan dan keajegan data yang diperlukan dalam suatu penelitian pendekatan kualitatif. tiga hal tersebut adalah Sebagai berikut :

### 1. Keabsahan Konstruk (*Construct validity*)

Keabsahan bentuk batasan berkaitan dengan suatu kepastiaan bahwa yang berukur benar-benar merupakan variabel yang ingin di ukur. Keabsahan ini juga dapat dicapai dengan proses pengumpulan data yang tepat. Salah satu caranya adalah dengan proses triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau Sebagai pembanding terhadap data

itu. Menurut Patton (dalam Sulistiany 1999) ada 4 macam triangulasi Sebagai teknik pemeriksaan untuk mencapai keabsahan, yaitu

a. Triangulasi data

Menggunakan berbagai sumber data seperti dokumen, arsip, hasil wawancara, hasil observasi atau juga dengan mewawancarai lebih dari satu subjek yang dianggap memiliki sudut pandang yang berbeda.

b. Triangulasi Pengamat

Adanya pengamat di luar peneliti yang turut memeriksa hasil pengumpulan data. Dalam penelitian ini, pengamatan dilakukan oleh beberapa orang yang memiliki kemungkinan terhadap sudut pandang yang berbeda serta memiliki kriteria pengukuran yang berbeda.

c. Triangulasi Konsep

Penggunaan berbagai teori yang berlainan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan sudah memasuki syarat.

d. Triangulasi metode

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan metode observasi yang diperbandingkan dengan data-data dari dokumentasi dan wawancara.

2. Keabsahan Internal (*Internal validity*)

Keabsahan internal merupakan konsep yang mengacu pada seberapa jauh kesimpulan hasil penelitian menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Keabsahan ini dapat dicapai melalui proses analisis dan interpretasi yang tepat. Hasil analisis akan dinilai oleh berbagai pihak untuk mendapatkan masukan-masukan sehingga keabsahan internal akan lebih mungkin dicapai..

3. Keabsahan Eksternal (*Eksternal validity*)

Keabsahan eksternal mengacu pada seberapa jauh hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada kasus lain. Hasil penelitian ini akan diperbandingkan dengan kasus-kasus lain yang sejenis melalui perbandingan pustaka, sehingga keabsahan eksternal akan tercapai.

## E. Prosedur Penelitian

Rancangan penelitian tindakan sekolah yang dilakukan adalah dengan prosedur siklus yang dilakukan dengan tiga tahapan atau siklus, yang setiap siklusnya dilakukan melalui tahap perencanaan tindakan, tindakan pembelajaran, observasi, dan refleksi, sebagai berikut:

1. Perencanaan tindakan (*planning*)

Perencanaan tindakan merupakan kegiatan mempersiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan kegiatan penelitian, mulai dari pelaksanaan observasi, menyusun lembar observasi kepala sekolah, menyusun format catatan kejadian, menyusun format kegiatan refleksi, serta menyusun alat-alat pengukuran produktivitas kerja guru secara kualitatif.

2. Pelaksanaan tindakan (*action*)

Pelaksanaan tindakan merupakan implementasi dari perencanaan penelitian yang telah ditetapkan dalam setiap siklus, yaitu melaksanakan tahapan-tahapan bimbingan individual, melakukan pengukuran produktivitas kerja guru secara kualitatif, dan melakukan perbaikan-perbaikan pelaksanaan supervisi dan motivasi. Tahap tindakan (*action*) dilakukan untuk menemukan langkah-langkah pelaksanaan supervisi dan motivasi yang paling baik dan sesuai dengan kondisi guru dan sumber daya sekolah, untuk menemukan kendala-kendala yang muncul, dan tindakan solusi yang diperlukan.

3. Pengamatan tindakan (*observasi*)

Merupakan pengamatan-pengamatan selama tahap penelitian yang bertujuan untuk merekam (*recording*) kondisi-kondisi yang ada disaat penelitian serta hasil dari pelaksanaan tindakan penelitian. Observasi dilakukan terkait dengan cara pemberian bimbingan individual, perilaku guru, cara kerja guru, tingkat keaktifan guru, kendala-kendala yang dialami guru dan siswa, dan dampak-dampak yang ditimbulkan selama pelaksanaan pembimbingan.

4. Refleksi

Refleksi dilakukan analisis berdasarkan data observasi guna menghilangkan elemen yang tidak diperlukan atau merugikan penelitian, serta untuk mempertahankan sisi positif yang mempengaruhi hasil penelitian.

## **F. Teknik Analisis Data**

Marshall dan Rossman mengajukan teknik analisa data kualitatif untuk proses analisis data dalam penelitian ini. Dalam menganalisa penelitian kualitatif terdapat beberapa tahapan-tahapan yang perlu dilakukan (Marshall dan Rossman dalam Kabalmay, 2002), diantaranya :

1. Mengorganisasikan Data

Peneliti mendapatkan data langsung dari subjek melalui wawancara mendalam (*indepth inteviewer*), dimana data tersebut direkam dengan *tape recorder* dibantu alat tulis lainnya. Kemudian dibuatkan transkripnya dengan mengubah hasil wawancara dari bentuk rekaman menjadi bentuk tertulis secara verbatim. Data yang telah didapat dibaca berulang-ulang agar penulis mengerti benar data atau hasil yang telah di dapatkan.

## 2. Pengelompokan Berdasarkan Kategori, Tema dan Pola Jawaban

Pada tahap ini dibutuhkan pengertian yang mendalam terhadap data, perhatian yang penuh dan keterbukaan terhadap hal-hal yang muncul di luar apa yang ingin digali. Berdasarkan kerangka teori dan pedoman wawancara, peneliti menyusun sebuah kerangka awal analisis sebagai acuan dan pedoman dalam melakukan *coding*. Dengan pedoman ini, peneliti kemudian kembali membaca transkrip wawancara dan melakukan *coding*, melakukan pemilihan data yang relevan dengan pokok pembicaraan. Data yang relevan diberi kode dan penjelasan singkat, kemudian dikelompokan atau dikategorikan berdasarkan kerangka analisis yang telah dibuat.

Pada penelitian ini, analisis dilakukan terhadap sebuah kasus yang diteliti. Peneliti menganalisis hasil wawancara berdasarkan pemahaman terhadap hal-hal diungkapkan oleh responden. Data yang telah dikelompokan tersebut oleh peneliti dicoba untuk dipahami secara utuh dan ditemukan tema-tema penting serta kata kuncinya. Sehingga peneliti dapat menangkap pengalaman, permasalahan, dan dinamika yang terjadi pada subjek.

## 3. Menguji Asumsi atau Permasalahan yang Ada Terhadap Data

Setelah kategori pola data tergambar dengan jelas, peneliti menguji data tersebut terhadap asumsi yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pada tahap ini kategori yang telah didapat melalui analisis ditinjau kembali berdasarkan landasan teori yang telah dijabarkan dalam bab II, sehingga dapat dicocokkan apakah ada kesamaan antara landasan teoritis dengan hasil yang dicapai. Walaupun penelitian ini tidak memiliki hipotesis tertentu, namun dari landasan teori dapat dibuat asumsi-asumsi mengenai hubungan antara konsep-konsep dan faktor-faktor yang ada.

## 4. Mencari Alternatif Penjelasan Bagi Data

Setelah kaitan antara kategori dan pola data dengan asumsi terwujud, peneliti masuk ke dalam tahap penjelasan. Dan berdasarkan kesimpulan yang telah didapat dari

kaitanya tersebut, penulis merasa perlu mencari suatu alternatif penjelasan lain tentang kesimpulan yang telah didapat. Sebab dalam penelitian kualitatif memang selalu ada alternatif penjelasan yang lain. Dari hasil analisis, ada kemungkinan terdapat hal-hal yang menyimpang dari asumsi atau tidak terfikir sebelumnya. Pada tahap ini akan dijelaskan dengan alternatif lain melalui referensi atau teori-teori lain. Alternatif ini akan sangat berguna pada bagian pembahasan, kesimpulan dan saran.

## 5. Menulis Hasil Penelitian

Penulisan data subjek yang telah berhasil dikumpulkan merupakan suatu hal yang membantu penulis untuk memeriksa kembali apakah kesimpulan yang dibuat telah selesai. Dalam penelitian ini, penulisan yang dipakai adalah prosentase data yang didapat yaitu, penulisan data-data hasil penelitian berdasarkan wawancara mendalam dan observasi dengan subjek dan *significant other*. Proses dimulai dari data-data yang diperoleh dari subjek dan *significant other*, dibaca berulang kali sehingga penulis mengerti benar permasalahannya, kemudian dianalisis, sehingga didapat gambaran mengenai penghayatan pengalaman dari subjek. Selanjutnya dilakukan interpretasi secara keseluruhan, dimana di dalamnya mencangkup keseluruhan kesimpulan dari hasil penelitian.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **A. Hasil Penelitian**

#### 1. Kondisi Produktivitas Kerja Guru Pra Pelaksanaan Tindakan

Produktivitas kerja guru yang diukur dalam penelitian ini terkait dengan kegiatan pembelajaran yang dikembangkan dan penyelesaian masalah administratif guru. Kondisi produktivitas kerja guru sebelum dilaksanakannya penelitian adalah diantara kurang dan sedang, diamati berdasarkan indikator-indikator berikut:

Berdasarkan hasil observasi tersebut, terlihat bahwa secara umum kinerja guru memiliki skor 2,57 yang berarti masih dalam tingkatan di bawah sedang. Hal ini menunjukkan perlunya bimbingan untuk meningkatkan kinerja guru.

#### 2. Pelaksanaan Siklus I

a. Perencanaan (*Plan*)

Perencanaan pada siklus I dikembangkan berdasarkan pada masalah yang teridentifikasi pada observasi pra pelaksanaan penelitian tindakan sekolah. Adapun rencana pelaksanaan tindakan pada siklus I adalah sebagai berikut:

- 1) Bimbingan pengembangan model pembelajaran melalui studi banding dan perencanaan tindak lanjut.
- 2) Bimbingan penyelenggaraan administrasi pendidikan
- 3) Bimbingan menetapkan target yang handal
- 4) Bimbingan cara melaksanakan kerja sama dengan guru lain
- 5) Bimbingan strategi kerja yang efektif dan efisien
- 6) Membangun kemandirian sehingga guru terhindar dari aktivitas berbasis plagiasi,
- 7) Bimbingan membuat perencanaan kerja yang efektif.
- 8) Mendorong guru melaksanakan program-program peningkatan kompetensi guru melalui seminar dan workshop.
- 9) Evaluasi dilaksanakan dengan mendasarkan pada hasil observasi setelah diberikan tindakan.

b. Pelaksanaan Tindakan (*action*)

Tindakan (*action*) dalam penelitian ini dilaksanakan sesuai dengan rencana pelaksanaan yang telah dikembangkan sebagai berikut:

- 1) Bimbingan pengembangan model pembelajaran melalui studi banding dan perencanaan tindak lanjut

Bimbingan diberikan kepada guru tentang bagaimana memahami model-model pembelajaran baru yang efisien dan efektif melalui dorongan untuk melakukan studi banding dengan guru-guru lain di sekolah atau di luar sekolah.

Dalam pemberian bimbingan ini, kepala sekolah lebih menitik beratkan pada pemberian wawasan konseptual tentang model pembelajaran, makna dan arti pentingnya bagi siswa dan guru. Kepala Sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk menggali referensi-referensi tentang berbagai model pembelajaran yang paling diminati, selanjutnya kepala sekolah menugaskan guru membuat laporan hasil studi banding.

Tindak lanjut dari bimbingan ini adalah guru dibimbing untuk membuat perencanaan pelaksanaan model pembelajaran baru yang mengarah pada aktivitas siswa (*student centered teaching*). Kepala sekolah membantu guru memilih model pembelajaran yang diminatinya dengan pertimbangan-pertimbangan yang realistis.

## 2) Bimbingan Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan

Bimbingan penyelenggaraan administrasi pendidikan bukan hanya terkait dengan administrasi pembelajaran, akan tetapi juga terkait dengan administrasi umum yang menjadi tugas guru. Bimbingan ini disesuaikan dengan permasalahan yang muncul di sekolah, yaitu masalah administrasi kurikulum khususnya dalam pengembangan RPP dan bimbingan penyelesaian prota, promes, maupun administrasi kesiswaan.

Bimbingan pengembangan RPP dilakukan melalui langkah *problem solving*, dimana guru mengemukakan kesulitannya, dilanjutkan dengan upaya solusi tidak langsung yaitu guru bersama dengan kepala sekolah menganalisis penyebab munculnya kendala, serta guru dipersilahkan membuat hipotesis penyelesaian masalah. Kepala sekolah menjadi nara sumber untuk pengujian hipotesis, selanjutnya guru bersama kepala sekolah membuat kesimpulan hasil uji hipotesis atas permasalahan dalam penyusunan RPP.

Bimbingan administratif lainnya dilakukan dengan cara yang sama, sehingga guru dapat menyelesaikan permasalahan yang menghambat produktivitas kerjanya.

## 3) Bimbingan dan Pelatihan Menetapkan Target Program Pembelajaran yang Handal.

Salah satu hal yang juga dirasa cukup urgen adalah menetapkan target program pembelajaran berdasarkan tujuan yang ditetapkan. Pelaksanaan bimbingan ini diberikan secara individual dengan pertimbangan bahwa aspek konseptual lebih perlu diberikan, sedangkan pelatihan praktis dapat diberikan melalui strategi penugasan.

Aspek-aspek yang ditekankan dalam bimbingan adalah aspek *audiences* (A), dalam hal ini adalah siswa, aspek *behavior* (B) yaitu tingkah laku/perubahan pengetahuan/keterampilan yang menjadi tujuan pembelajaran, *condition* (C) yaitu kondisi yang berhubungan dengan strategi (S), pendekatan (P), model (Mo), metode (Me), dan teknik pembelajaran (T), serta pengalaman Belajar (Pb), dan tingkatan (T). Bimbingan juga dilakukan melalui diskusi kepala sekolah dengan guru terkait dengan

bagaimana menetapkan batas waktu baku dan batas waktu toleransi. Batas waktu toleransi diperhitungkan untuk mengantisipasi adanya kendala-kendala yang tak dapat diperkirakan sebelumnya, sehingga apabila kendala muncul maka guru sudah siap dalam mengantisipasi sehingga tidak berdampak buruk pada program pembelajaran yang ditetapkan.

4) Bimbingan Melakukan Kerja Sama Dengan Guru Lain.

Kepala sekolah selama ini melihat kurangnya kerjasama yang sistematis antar guru. Kerjasama hanya terlihat secara tak teratur, tanpa adanya pembagian tugas yang jelas untuk mencapai tujuan tertentu.

Kepala sekolah memberikan bimbingan bagaimana arti penting kerja sama dan solusi-solusi teknis terkait dengan prosedur kerjasama yang efektif, yaitu melalui kesepakatan komitmen membuat kerja sama, menetapkan tujuan bersama, analisis potensi SDM dikaitkan dengan tugas-tugas yang ada, pembagian hak dan kewajiban, evaluasi bersama, dan perbaikan.

Bimbingan ini tidak hanya sebatas secara konseptual, akan tetapi kepala sekolah secara langsung membentuk tim guru untuk penugasan perumusan strategi pembelajaran efektif, dengan pelaporan yang akan menjadi bahan evaluasi. Hasil evaluasi akan menjadi prioritas pertimbangan dalam penyusunan program belajar berikutnya.

5) Bimbingan Strategi Kerja yang Efektif dan Efisien serta Bekerja Dengan Berorientasi Pada Tujuan

Kepala sekolah memberikan bimbingan dengan cara diskusi tentang bagaimana mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi bagi guru dalam merencanakan dan melaksanakan tugasnya. Guru diberikan konsep dan diminta memberikan pendapat tentang pertimbangan-pertimbangan yang terkait dengan penggunaan sumber daya, minimalisasi waktu, serta memperbesar *output* dari suatu pekerjaan. Kepala sekolah menjelaskan dan meminta bahwa dalam setiap tugas, perlu terlebih dahulu dibuat perencanaan yang baik untuk dievaluasi bersama sehingga akan tercapai kinerja yang efektif.

Bimbingan ini dikaitkan dengan pentingnya memperhatikan detail tujuan kerja secara jelas, sehingga hasil kerja yang efektif akan selalu sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

- 6) Membangun kemandirian sehingga guru terhindar dari aktivitas berbasis plagiasi, dan bimbingan membuat perencanaan yang efektif

Kepala sekolah memberikan bimbingan secara khusus tentang kemandirian dalam bekerja. Kemandirian ditekankan pada bagaimana menyelesaikan pekerjaan secara professional, tidak sekedar mencontoh akan tetapi justru mengutamakan inisiatif dan inovasi sendiri, atau dapat dilakukan melalui kerjasama yang professional dalam membuat dan melaksanakan rumusan kerja yang efektif. Meskipun dilakukan kerjasama, guru diminta tetap mengedepankan inisiatif dan inovasi sesuai dengan proporsinya dalam tim.

Bimbingan ini dilanjutkan dengan bimbingan membuat perencanaan kerja yang efektif, inovatif, dan kreatif, dimana kepala sekolah memberikan catatan-catatan penting tentang bagaimana membuat perencanaan yang setidaknya memuat obyek atau aspek-aspek perencanaan, tujuan dari setiap detil obyek atau aspek yang dipertimbangkan, target yang hendak dicapai, dan teknis pelaksanaan. Bimbingan ini selanjutnya diakhiri dengan penugasan, dimana hasil laporannya akan menjadi bahan evaluasi.

- 7) Mendorong guru dalam program-program peningkatan kompetensi guru melalui seminar dan workshop.

Kepala sekolah dalam setiap event yang workshop yang diselenggarakan pihak lain, meminta guru untuk mengikutinya. Dalam setiap akhir workshop, guru yang diikutsertakan diwajibkan melakukan presentasi atas hasil workshop untuk sharing pengetahuan pada guru-guru lainnya.

Tindak lanjut dari setiap workshop adalah dibuatnya perencanaan untuk implementasi riil atas pengetahuan dan pengalaman baru yang dianggap penting untuk dilaksanakan dalam rangka mengembangkan daya saing sekolah.

- 8) Observasi (pengamatan)

Hasil observasi atau pengamatan terhadap aktivitas supervisi akademik dan dampaknya terhadap produktivitas guru dalam siklus I adalah berikut:

1. Pelaksanaan pengembangan model pembelajaran oleh guru belum begitu baik, dimana yang tercapai baru berfokus pada bagaimana melaksanakan model

pembelajaran yang berorientasi pada aktivitas siswa (*student centered*) yang masih sekedar condong pada mengaktifkan siswa dalam berdiskusi, akan tetapi belum menggunakan konsep-konsep model pembelajaran yang modern. Meskipun demikian, dampaknya pada aktivitas siswa sudah mulai terlihat, dimana siswa mulai aktif dalam proses pembelajaran.

2. Bimbingan dalam administrasi pendidikan seperti untuk penyusunan RPP masih perlu ditingkatkan, dimana guru masih mengalami berbagai kesulitan pada tugas-tugas yang diberikan, terkait dengan bagaimana mengimplementasikan konsep-konsep yang dipahaminya dalam RPP yang dikembangkan. Pada dasarnya, guru telah mampu memahami konsep dan prosedur penyusunan RPP.
3. Bimbingan dan pelatihan menetapkan target program pembelajaran yang handal sudah baik, dimana guru telah mampu menetapkan target berdasarkan kondisi siswa, tujuan tingkah laku yang diharapkan, memperhitungkan kondisi berdasarkan pendekatan, model, metode, dan teknik pembelajaran, pengalaman belajar, dan tingkatan dari program pembelajaran. Guru telah mampu meminimalisasi penggunaan waktu dan menetapkan batas toleransi waktu dalam program-program pembelajaran.
4. Bimbingan individual berbasis masalah sudah baik, dimana guru mengemukakan permasalahannya dan mencoba memberikan alternatif-alternatif solusi untuk disetujui kepala sekolah.
5. Bimbingan kerjasama antar guru sudah baik, dimana guru telah mampu mengimplementasikan kerjasama untuk menyelesaikan masalah-masalah pembelajaran melalui pembentukan tim evaluasi yang melibatkan kepala sekolah, tim identifikasi masalah, tim perumusan alternatif solusi, dan tim perencanaan.
6. Bimbingan strategi kerja yang efektif dan efisien masih perlu ditingkatkan. Guru masih kesulitan dalam memperbesar *output* kegiatan yang direncanakan.
7. Bimbingan membangun kemandirian guru masih perlu ditingkatkan, dimana guru masih kurang berani dalam melakukan inovasi-inovasi dalam perencanaan.
8. Bimbingan mendorong peningkatan kompetensi guru dengan mengikuti workshop berlangsung dengan baik, dimana guru telah melakukan presentasi dalam hasil workshop dengan baik, dan mulai mencoba menerapkan hasil workshop dalam program berikutnya, yaitu akan menerapkan model pembelajaran *quantum teaching*.

Keterangan Skor:

- 1 : Sangat Rendah
- 2 : Rendah
- 3 : Sedang
- 4 : Tinggi
- 5 : Sangat Tinggi

Hasil tersebut menunjukkan adanya peningkatan produktivitas kerja guru dalam siklus I, dan diharapkan dapat ditingkatkan lagi dalam siklus selanjutnya.

#### 9) Refleksi

Berdasarkan atas hasil dalam siklus I, dibuat poin-poin refleksi sebagai berikut:

1. Memberikan kegiatan pelatihan analisis SWOT untuk meningkatkan guru menilai dan memilih potensi memilih satu model pembelajaran yang baru ataupun inovasi-inovasi baru (aktivitas tambahan). Analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, and treat*) merupakan analisis potensi berdasarkan kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman dari luar.
2. Bimbingan perlu dilakukan dengan menekankan pada solusi bersama atas permasalahan dalam menyusun RPP dan dilakukan pelatihan ulang. Bimbingan perlu ditambah dengan kegiatan demonstrasi guru dan evaluasi untuk secara langsung menunjukkan kelemahan-kelemahan dan solusi praktis atas permasalahan yang muncul.
3. Bimbingan menetapkan target program pembelajaran yang sudah baik diperdalam lagi dengan penugasan yang sifatnya analisis terhadap target program yang ditetapkan guru lain.
4. Bimbingan individual berbasis masalah akademik yang sudah baik perlu ditingkatkan lagi dengan cara melibatkan guru dalam kegiatan *problem solving* atas masalah guru lain.
5. Bimbingan cara penyelesaian masalah kerjasama yang sudah baik masih dapat ditingkatkan lagi melalui analisis aspek inovatif.
6. Bimbingan strategi kerja yang efektif dan efisien perlu ditingkatkan lagi dengan berfokus pada bagaimana merencanakan perbesaran *output* kerja.
7. Kepala sekolah memberikan bimbingan kerja yang bersifat motivatif, yaitu upaya memberikan dorongan dalam diri guru untuk bekerja dengan lebih baik.
8. Bimbingan meningkatkan kepercayaan diri dan keberanian perlu ditingkatkan lagi dengan menekankan bahwa setiap kesalahan atas hasil inovasi dapat diminimalisir melalui tim evaluasi yang melibatkan kepala sekolah.

9. Bimbingan peningkatan kompetensi melalui seminar dan workshop perlu dipertahankan dengan cara yang sama apabila terdapat seminar dan workshop yang diselenggarakan pihak ketiga.

### 3. Pelaksanaan Siklus II

#### a. Perencanaan (*plan*)

Perencanaan pada siklus II pada prinsipnya merupakan pengembangan perencanaan pada siklus I dengan memperhatikan poin-poin refleksi pada siklus I. Poin-poin refleksi dimasukkan dalam perencanaan perbaikan pada perencanaan siklus II sebagai berikut:

- 1) Bimbingan pengembangan model pembelajaran melalui studi banding dan perencanaan tindak lanjut, diikuti dengan bimbingan analisis SWOT.
- 2) Bimbingan penyelenggaraan administrasi pendidikan, diikuti dengan pemberian *feed back* secara langsung atas hasil kerja guru.
- 3) Bimbingan lanjutan menetapkan target yang handal, dikembangkan dengan evaluasi bersama atas target program guru lain yang juga mengalami masalah yang sama.
- 4) Bimbingan cara melaksanakan kerja sama dengan guru lain secara lebih dalam, sampai pada kemampuan menunjukkan bahan-bahan yang dibutuhkan guru lain.
- 5) Bimbingan strategi kerja yang efektif dan efisien, yang dikembangkan dengan pelatihan menetapkan angka kuantitas yang optimal dan cara pengukurannya yaitu melalui teknik *scoring*.
- 6) Mengembangkan bimbingan motivatif
- 7) Membangun kemandirian sehingga guru terhindar dari aktivitas berbasis plagiasi, dan bimbingan membuat perencanaan yang efektif
- 8) Bimbingan membuat perencanaan kerja yang efektif ditambah dengan aspek inovatif
- 9) Mendorong guru melaksanakan program-program peningkatan kompetensi guru melalui seminar dan workshop dilanjutkan dengan implementasi hasil pengalaman baru dari kegiatan guru.

#### b. Pelaksanaan Tindakan (*action*)

Pelaksanaan tindakan pada siklus II mengikuti perencanaan pada siklus II sebagai berikut:

- 1) Bimbingan pengembangan model pembelajaran melalui studi banding dan perencanaan tindak lanjut diikuti dengan bimbingan analisis SWOT.

Pelatihan analisis SWOT diberikan untuk meningkatkan kemampuan guru menganalisis suatu potensi program baru, model baru, metode baru, ataupun inovasi-

inovasi baru melalui identifikasi kelebihan sumber daya dan kelebihan lain yang dimiliki sekolah dan guru, kekurangan-kekurangan internal sekolah dan guru, peluang yang dimunculkan pihak lain, dan ancaman yang mungkin muncul dari pihak lain.

Pelatihan dilakukan untuk menganalisis potensi model pembelajaran baru yang hendak diujicobakan dalam *lesson study*, dengan hasil bahwa pembelajaran PBL dan Jigsaw memiliki potensi paling besar.

2) Pengembangan bimbingan penyelenggaraan administrasi pendidikan

Bimbingan ini sama dengan siklus I, hanya ditambah aktivitas pemberian *feed back* oleh kepala sekolah terhadap hasil pelatihan guru. Hasil *feed back* dijadikan sebagai rumusan masalah yang harus dicarikan solusi bersama. Guru melakukan hipotesis dan kepala sekolah menjadi nara sumber untuk analisis atas hipotesis guru. Hasil diskusi bersama dijadikan bahan masukan untuk penyempurnaan administrasi pendidikan yang dimiliki guru, seperti RPP dan lainnya.

3) Bimbingan dan pelatihan menetapkan target program pembelajaran yang handal.

Bimbingan terlebih dahulu dilakukan dengan mengulang konsep-konsep dan panduan yang telah diberikan pada siklus I, selanjutnya dikembangkan dengan kegiatan analisis atas target program yang dibuat guru lain. Hasil pelaporan akan digunakan untuk bahan evaluasi.

4) Bimbingan cara melaksanakan kerja sama dengan guru lain secara lebih dalam, sampai pada kemampuan menunjukkan bahan-bahan yang dibutuhkan guru lain.

Kepala sekolah memberikan pengembangan bimbingan tentang bagaimana memberikan solusi yang berorientasi pada konsep-konsep, yaitu dengan kemampuan menunjukkan literature yang relevan dengan permasalahan guru lain. Kepala sekolah selanjutnya memberikan penugasan pembuatan pelaporan untuk bahan evaluasi.

5) Bimbingan strategi kerja yang efektif dan efisien, yang dikembangkan dengan pelatihan menetapkan angka kuantitas yang optimal dan cara pengukurannya yaitu melalui teknik *scoring*.

Kepala sekolah memberikan bimbingan dengan cara diskusi tentang bagaimana mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi bagi guru dalam merencanakan dan melaksanakan tugasnya, dengan sampai pada tahap bagaimana membuat inovasi-inovasi dalam setiap tugas yang diberikan sesuai dengan proporsi guru dalam tim.

Bimbingan dikembangkan dengan memberikan wawasan dan pelatihan tentang bagaimana menetapkan angka optimal yang dapat dicapai sebagai target dari *output*, untuk selanjutnya program dibuat berdasarkan angka maksimal tersebut dengan pertimbangan penghematan sumber daya yang maksimal. Kepala sekolah mulai memberikan konsep tentang *scoring*, yaitu memberikan *scor* atau bobot pada setiap alternatif program maupun penggunaan sumber daya, sehingga penggunaan sumber daya maupun program yang dipilih dapat ditentukan berdasarkan skor atau bobot yang dinilai.

6) Bimbingan motivatif

Bimbingan motivatif sifatnya adalah upaya untuk membangkitkan motivasi kerja guru, yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan kembali menguraikan tentang bagaimana pentingnya meningkatkan daya saing sekolah, menguraikan tujuan dan manfaat dari kegiatan guru, serta memberikan harapan atas jenjang karir melalui penilaian tambahan pada guru yang memiliki produktivitas kerja tinggi. Kepala sekolah memberikan pengharagaan-penghargaan atas prestasi guru, dan memberikan teguran serius pada guru yang tidak produktif.

7) Membangun kemandirian sehingga guru terhindar dari aktivitas berbasis plagiasi, dan bimbingan membuat perencanaan yang efektif

Sama seperti dalam siklus I, kepala sekolah memberikan bimbingan secara khusus tentang kemandirian dalam bekerja. Kemandirian ditekankan pada bagaimana menyelesaikan pekerjaan secara professional, tidak sekedar mencontoh akan tetapi justru mengutamakan inisiatif dan inovasi sendiri, atau dapat dilakukan melalui kerjasama yang professional dalam membuat dan melaksanakan rumusan kerja yang efektif. Meskipun dilakukan kerjasama, guru diminta tetap mengedepankan inisiatif dan inovasi sesuai dengan proporsinya dalam tim.

Bimbingan ini dilanjutkan memberikan kewajiban pada guru untuk membuat inovasi-inovasi beserta dengan kerangka konsep dan tujuan dari inovasi yang dikembangkan. Kepala sekolah menghilangkan rasa takut guru dalam berinovasi, sebab setiap inovasi akan dievaluasi oleh tim sebelum diimplementasikan.

8) Mendorong guru melaksanakan program-program peningkatan kompetensi guru melalui seminar dan workshop dilanjutkan dengan implementasi hasil pengalaman baru dari kegiatan guru.

Kepala sekolah dalam setiap *event* workshop yang diselenggarakan pihak lain, meminta guru untuk mengikutinya. Dalam setiap akhir workshop, guru yang

diikutsertakan diwajibkan melakukan presentasi atas hasil workshop untuk berbagi pengetahuan pada guru-guru lainnya.

Tindak lanjut dari setiap workshop adalah dibuatnya perencanaan untuk implementasi riil atas pengetahuan dan pengalaman baru yang dianggap penting untuk dilaksanakan dalam rangka mengembangkan daya saing sekolah.

c. Observasi (pengamatan)

Hasil observasi atau pengamatan terhadap aktivitas supervisi akademik dan dampaknya terhadap produktivitas guru dalam siklus II adalah berikut:

- 1) Bimbingan pengembangan model pembelajaran menggunakan analisis SWOT berlangsung baik, dimana guru tidak mengalami banyak kesulitan dalam merumuskan potensi hal-hal baru dalam program pembelajaran.
- 2) Bimbingan dalam penyelenggaraan administrasi pendidikan masih perlu ditingkatkan, dimana guru masih mengalami berbagai kesalahan atau ketidaktelitian pada tugas-tugas yang diberikan, terkait dengan bagaimana mengimplementasikan konsep-konsep yang dipahaminya dalam RPP yang dikembangkan. Pada dasarnya, guru telah mampu memahami konsep dan prosedur penyusunan RPP.
- 3) Bimbingan dan pelatihan menetapkan target program pembelajaran yang handal sudah baik, dimana guru telah mampu menganalisis kemungkinan peningkatan target dan memberikan saran-saran alternatif solusi untuk peningkatan target berdasarkan kondisi siswa, tujuan tingkah laku yang diharapkan, memperhitungkan kondisi berdasarkan pendekatan, model, metode, dan teknik pembelajaran, pengalaman belajar, dan tingkatan dari program pembelajaran.
- 4) Bimbingan cara bekerja sama dengan guru sudah baik, dimana guru telah mampu membangun inovasi-inovasi dengan kerangka tujuan dan dasar pemikiran yang jelas dalam proporsi yang sesuai dengan poisisinya dalam tim.
- 5) Bimbingan strategi kerja yang efektif dan efisien sudah baik, dimana guru telah mampu membuat program kerja berdasarkan target maksimal melalui *scoring* atau pembobotan atas alternatif penggunaan sumber daya dan program-program pilihan.
- 6) Bimbingan membangun kemandirian guru sudah berani membuat inovasi-inovasi dalam program pembelajaran.
- 7) Bimbingan peningkatan kompetensi melalui dorongan mengikuti workshop tidak dapat dilaksanakan karena tidak adanya aktivitas yang diselenggarakan pihak lain.

Adapun hasil observasi terhadap produktivitas kerja guru adalah sebagai berikut:

d. Refleksi

Berdasarkan hasil observasi pada siklus II, terlihat bahwa aktivitas supervisi akademik hamper semuanya telah berlangsung dengan baik.

## B. Pembahasan

### 1. Pelaksanaan Bimbingan individual

Pelaksanaan bimbingan individual pada penelitian tindakan sekolah ini bertumpu pada asas perbaikan pelaksanaan program-program pembelajaran dan administrasi kependidikan di sekolah. Perbaikan-perbaikan yang dilakukan adalah berbasis pada masalah, yaitu perbaikan dilakukan sesuai dengan hasil identifikasi masalah yang dialami guru yang dapat mengganggu program-program pembelajaran, mengganggu produktivitas kerja guru, dan pada akhirnya menurunkan daya saing sekolah.

Sebagaimana dalam hasil akhir penelitian tindakan yang dilaksanakan, pelaksanaan bimbingan individual cukup efektif dikembangkan dengan langkah-langkah: (1) Bimbingan pengembangan model pembelajaran melalui studi banding dan perencanaan tindak lanjut, diikuti dengan bimbingan analisis SWOT (Sugiyarti & Arrosyad, 2020); (2) Bimbingan penyelenggaraan administrasi pendidikan, diikuti dengan pemberian feed back secara langsung atas hasil kerja guru (Muhammad Iqbal Arrosyad, Siti Nur Oktaviani, Harsela Eftia, 2020); (3) Bimbingan lanjutan menetapkan target yang handal, dikembangkan dengan evaluasi bersama atas target program guru lain yang juga mengalami masalah yang sama (Soleha & Miftahus, 2020); (4) Bimbingan cara melaksanakan kerja sama dengan guru lain secara lebih dalam, sampai pada kemampuan menunjukkan bahan-bahan yang dibutuhkan guru lain; (5) Bimbingan strategi kerja yang efektif dan efisien, yang dikembangkan dengan pelatihan menetapkan angka kauntitas yang optimal dan cara pengukurannya yaitu melalui teknik *scoring*; (6) Mengembangkan bimbingan motivatif; (7) Membangun kemandirian sehingga guru terhindar dari aktivitas berbasis plagiasi, dan bimbingan membuat perencanaan yang efektif; (8) Bimbingan membuat perencanaan kerja yang efektif ditambah dengan aspek inovatif; (9) Mendorong guru melaksanakan program-program peningkatan kompetensi guru melalui seminar dan workshop dilanjutkan dengan implementasi hasil pengalaman baru dari kegiatan guru.

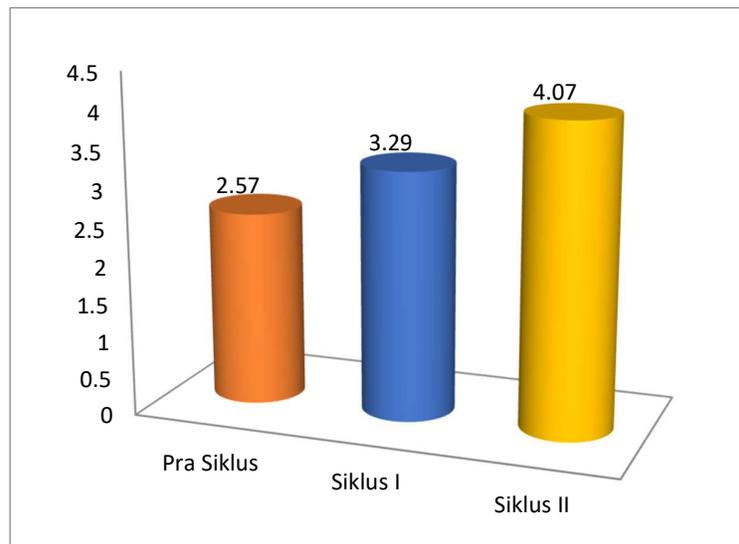
Hasil observasi menunjukkan adanya perbaikan-perbaikan proses supervisi yang berdampak pada meningkatnya produktivitas kerja guru, sebagai berikut:

Tabel 4.4. Peningkatan Produktivitas Kerja Guru

Pra Siklus	Siklus I	Siklus II
2,57	3,29	4,07

Hasil tersebut dapat digambarkan dengan grafik dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar 4.1. Peningkatan produktivitas kerja guru



Adanya peningkatan produktivitas kerja guru akibat pelaksanaan supervisi akademik tersebut menunjukkan kesesuaian dengan pendapat para ahli, dimana pelaksanaan supervisi akademik yang efektif berdampak pada terjadinya perbaikan-perbaikan program pembelajaran sehingga produktivitas kerja guru yang terkait dengan bidang akademik dapat ditingkatkan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan atas hasil penelitian tindakan sekolah yang dilakukan, dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan bimbingan individual dapat dikembangkan dengan mendasarkan langkah-langkah: (1) Bimbingan pengembangan model pembelajaran melalui studi banding dan perencanaan tindak lanjut, diikuti dengan bimbingan analisis SWOT; (2) Bimbingan penyelenggaraan administrasi pendidikan, diikuti dengan pemberian *feed back* secara langsung atas hasil kerja guru; (3) Bimbingan lanjutan menetapkan target yang handal, dikembangkan dengan evaluasi bersama atas target program guru lain yang juga mengalami masalah yang sama; (4) Bimbingan cara melaksanakan kerja sama dengan

guru lain secara lebih dalam, sampai pada kemampuan menunjukkan bahan-bahan yang dibutuhkan guru lain; (5) Bimbingan strategi kerja yang efektif dan efisien, yang dikembangkan dengan pelatihan menetapkan angka kauntitas yang optimal dan cara pengukurannya yaitu melalui teknik *scoring*; (6) Mengembangkan bimbingan motivatif; (7) Membangun kemandirian sehingga guru terhindar dari aktivitas berbasis plagiasi, dan bimbingan membuat perencanaan yang efektif; (8) Bimbingan membuat perencanaan kerja yang efektif ditambah dengan aspek inovatif; (9) Mendorong guru melaksanakan program-program peningkatan kompetensi guru melalui seminar dan workshop dilanjutkan dengan implementasi hasil pengalaman baru dari kegiatan guru.

2. Pelaksanaan bimbingan individual mampu meningkatkan produktivitas kerja guru di sekolah oleh karena terselesaikannya permasalahan-permasalahan guru dalam pengembangan maupun pelaksanaan program-program pembelajaran di sekolah.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, dibuat saran-saran sebagai berikut:

1. Kepala sekolah perlu mengkaji lebih mendalam terkait dengan berbagai kendala lain yang mengurangi kinerja guru di sekolah.
2. Bimbingan perlu dikembangkan melalui supervisi klinis yang terkait dengan solusi atas pelaksanaan kegiatan pembelajaran guru serta yang terkait dengan administrasi akademis siswa.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suharsimi. 1997. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Blumberg, Hansen. 1974. *The Human Side Of Relationships Between Supervisors And Teachers To Understand Their Interactions*. Human Resource Journal Vol 11. January, 1974
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. 1982. *Qualitative Research for Education*. Boston: Allyn & Bacon Inc.
- Budiyono. 2007. *Motode Statistik untuk Penelitian*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret
- Danim, Sudarwan. 2002. *Inovasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Danim, Sudarwa. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Dediknas. 2003. *Undang-Undang R I Nomor 20 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Citra Umbara.
- Depdiknas. 2005. *Undang-Undang RI Nomor 14 Tentang Guru Dan Dosen*. Jakarta: Depdiknas.
- Depdiknas. 2008. *Standar Pembangunan Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas.
- Goetz, J.P. & Comte, LMD. 1984. *Ethnography and Qualitative Design And Educational Research*. New York: Academy Press Inc.

- Gomes, Faustino Cardoso. 2002. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: Andi offset.
- H.A. Syamsudin Makmun. 2005. *Psikologi Kependidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- H.A.R Tilaar. 1999. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta
- Hatten, K.J. & Rosenthal, S.R. 2001. *Reaching for the Knowledge Edge*. New York: Amrican Management Association.
- Herman R. Soetisna. 2007. *Pengukuran Produktivitas*. Bandung: Laboratorium PSK&E TI-ITB
- Hasan, S.H. 2004. *Kurikulum dan Tujuan Pendidikan*. Bandung: Pasca Sarjana UPI.
- Igneel. 2009. *Supervisi Pendidikan*. <http://dikot.blogspot.com/2009/11/supervisi-pendidikan.html>. Diakses pada 25 Juli 2009
- Kusnan. 2009. *Urgensi Supervisi Akademik Bagi Dosen Di Institusi Pendidikan Tinggi*. <http://pendidikantinggi.hostei.com/produk/1-kusnan.pdf>
- Komarudin. 2004. *Manajemen Pengawasan Kualitas Terpadu*. Jakarta: Rajawali,
- Manisera, Marica., Dusseldrp, E., and Kooij, A.J. Van. 2005. *Component Structure of Job Satisfaction Based on Herzberg's Theory*. Italy: Leiden University
- Ngalim Purwanto. 2009. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Puslitjaknov, 2008. *Metode Penelitian Pengembangan*. Jakarta: Depdiknas
- Yusron Dahlan. 2009. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas*. <http://dahlanforum.wordpress.com/2009/06/27/faktor-faktor-yang-dapat-mempengaruhi-produktivitas/>. Diakses pada 25 Juli 2009
- Sahertian, Piet A. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan : Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 2000. Remaja Rosdakarya
- Sinungan, Muchdarsyah. 2003. *Produktivitas, Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Slade, L.A. and Rush, M. 1991. *Achievement Motivation and Dynamics of Task Difficulty Choices*. *Journal of Personality and Society Psychology* Vol 6 No 1, 165-172.
- Soripada. 2007. *Konsep Sekolah Model dan Intrumen Verifikasi Sekolah Model SMA*. [www.psb-psma.org](http://www.psb-psma.org) diakses pada 25 Juli 2009.
- Sudjana. 2002. *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito
- Sukmadinata, Nana Saodih, 2009. *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Supriadi, D. 2000. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita.
- Syaiful Sagala. 2010. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Arrosyad, M. I., Ulfa, L. F., Mersy, M., Claudia, C., & Safitri, I. E. (2020). Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kultur Sekolah di SD Negeri 5 Mendo Barat. *SUSTAINABLE: Jurnal Kajian Mutu Pendidikan*, 3(1), 1–7. <https://doi.org/10.32923/kjmp.v3i1.1149>
- Muhammad Iqbal Arrosyad, Siti Nur Oktaviani, Harsela Eftia, N. K. dan B. M. (2020). Nilai-nilai Budaya Sekolah dalam Pembinaan Aktivitas Keagamaan Siswa. *ATTHULAB: Islamic Religion Teaching & Learning Journal*, 5(1), 129–139. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15575/ath.v5i1.7697>
- Soleha, S., & Miftahus, S. (2020). Jurnal Bimbingan dan Konseling Terapan. *Jurnal Bimbingan Dan Konseling Terapan*, 4(1), 103–118.
- Sugiyarti, S., & Arrosyad, M. I. (2020). Muhammadiyah School Management Strategy in Bangka Belitung. *Berumpun: International Journal of Social, Politics, and Humanities*, 3(1), 13–22. <https://doi.org/10.33019/berumpun.v3i1.24>

