

**KLINIS SUPERVISI PERILAKU KERJA GURU
SUPERVISION CLINICAL TEACHER WORK BEHAVIOR**

**Herawati¹, Murnia Suri², Marniati³, Andy Syahputra⁴, Citra Syiva
Mursida⁵**

^{1&2}Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Ubudiyah Indonesia

³Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Ubudiyah Indonesia

Korespondensi Penulis: herawati@uui.ac.id

Abstrak

Guru memiliki peran strategis dalam pengembangan mutu pendidikan, sehingga upaya meningkatkan kualitas pendidikan sama halnya dengan upaya meningkatkan kualitas guru. Untuk itu sangat diperlukan adanya upaya-upaya pembinaan kualitas guru di sebuah sekolah; yang tidak hanya berkisar pada tataran peningkatan kualitas mengajarnya semata, akan tetapi turut pula mendampingi mereka dalam memperbaiki perilaku kerja secara profesional melalui program supervisi klinis yang terencana, sistematis, dan intensif. Sehingga dengannya, setiap permasalahan kesenjangan perilaku kerja guru dapat teratasi dan secara otomatis turut mendongkrak mutu pendidikan di sekolah terkait. Fokus kajian ini adalah mendeskripsikan upaya-upaya klinis terhadap kelima indikator perilaku kerja guru, meliputi: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin dan kerjasamanya dalam bekerja. Kesimpulan hasil kajian ini menunjukkan bahwa: (1) seluruh aspek perilaku kerja guru, yang terdiri dari: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin dan kerjasama guru dalam bekerja merupakan elemen-elemen penentu produktivitas dan kualitas sebuah lembaga pendidikan yang siap bersaing secara global, (2) keterpenuhan aktualisasi perilaku kerja guru yang ideal sebagai tolak ukur SDM sekolah yang berkualitas; yang sekiranya dapat berperan penting dalam meningkatkan efektivitas pendidikan di sekolah, (3) pendekatan klinis yang paling tepat untuk menangani kesenjangan perilaku kerja guru adalah pendekatan klinis islami, karena kelima elemen tersebut pada umumnya berorientasi pada ranah afektif dan normatif yang lebih mudah dibentuk dengan pendekatan agama, serta (4) keberhasilan proses supervisi klinis sangat ditentukan oleh kerjasama yang kooperatif antara supervisor dan guru dengan memenuhi ketiga tahap pelaksanaannya secara intensif dan reflektif.

Kata Kunci: *Supervisi Klinis dan Perilaku Kerja Guru*

Abstract

Teachers have a strategic role in developing the quality of education, so that efforts to improve the quality of education are the same as efforts to improve teacher quality. For this reason, there is a need for efforts to foster the quality of teachers in a school; which not only revolves around the level of improving the quality of their teaching, but also assists them in improving their professional work behavior through a planned, systematic, and intensive clinical supervision program. So with it, any problems with teacher work behavior gaps can be resolved and automatically contribute to boosting the quality of education in related schools. The focus of this study is to describe clinical efforts towards the five indicators of teacher work behavior, including: service orientation, integrity, commitment, discipline and

cooperation in work. The conclusions of the results of this study indicate that: (1) all aspects of teacher work behavior, consisting of: service orientation, integrity, commitment, discipline and teacher cooperation in work are the determining elements of the productivity and quality of an educational institution that is ready to compete globally, (2) the fulfillment of the actualization of ideal teacher work behavior as a measure of quality school human resources; which can play an important role in increasing the effectiveness of education in schools, (3) the most appropriate clinical approach to address teacher work behavior gaps is the Islamic clinical approach, because the five elements are generally oriented towards affective and normative domains that are more easily shaped by a religious approach. , and (4) the success of the clinical supervision process is largely determined by the cooperative cooperation between the supervisor and the teacher by fulfilling the three stages of implementation intensively and reflectively.

Keywords: Clinical Supervision and Teacher Work Behavior

PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan merupakan salah satu kebijakan Departemen Pendidikan Nasional yang dilaksanakan seiring dengan upaya peningkatan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan dan memperbaiki manajemen pendidikan. Terlebih di era globalisasi saat ini, Indonesia sangat membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang mampu bersaing di lintas dunia. Kualitas SDM tersebut dapat dibentuk melalui penyelenggaraan pendidikan yang bermutu dan salah satu penanggungjawabnya adalah guru. Dengan demikian jelas bahwa guru memiliki peran strategis dalam pengembangan mutu pendidikan, sehingga upaya meningkatkan kualitas pendidikan sama halnya dengan upaya meningkatkan kualitas guru.

Pernyataan di atas dipertegas Hanief (2016) dengan menyatakan bahwa upaya meningkatkan kualitas pendidikan merupakan upaya meningkatkan kualitas guru. Oleh karena itu, sesuai dengan pernyataan Idris (2005:69), peningkatan kualitas pendidikan harus diiringi dengan proses pemberdayaan guru. Selain itu, kualitas guru juga sangat terkait dengan kualitas lulusan yang dihasilkannya. Hal ini sesuai yang dikemukakan Imron (1995:1),

bahwa kadar kualitas guru dipandang sebagai penyebab kadar kualitas *output* sekolah (lulusan). Dengan demikian pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sehingga banyak pakar menyatakan bahwa sebuah sekolah tidak akan mengalami perubahan dan peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru (Aguswandi, dkk. 2019).

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa untuk mewujudkan guru yang profesional, berkualitas dan produktif; perlu adanya upaya pengembangan dan pembinaan terhadap tugas-tugas profesinya. Proses peningkatan profesionalitas tersebut, salah satunya dapat direalisasikan melalui supervisi klinis, yang didalamnya menuntut peran profesional seorang supervisor sebagai motor penggerak dan penentu arah kebijakan agar pengembangan profesionalitas guru dapat berjalan sesuai dengan fungsinya. Maka dari itu perilaku kerja guru juga menjadi salah satu aspek profesionalitas yang perlu ditangani secara klinis oleh supervisor agar setiap permasalahan kesenjangan perilaku kerja guru dapat teratasi dan secara otomatis turut mendongkrak mutu pendidikan di sekolah (QS. al-Baqarah: 64).

Menurut Notoatmojo (2003:6), perilaku kerja adalah tanggapan atau reaksi individu yang timbul, baik berupa perbuatan atau sikap, maupun anggapan seseorang terhadap pekerjaannya, kondisi kerja yang dialaminya di lingkungan kerja, serta perlakuan pemimpin terhadap karyawan itu sendiri. Terkait dengan perilaku kerja guru ini juga dapat didefinisikan sebagai wujud aktualisasi diri seorang guru yang tercermin dalam sikap serangkaian aktivitas kerjanya di sekolah, meliputi 5 aspek, yaitu: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin dan kerjasama dalam bekerja. Dengan demikian, pengembangan perilaku kerja guru yang ideal ini menjadi sebuah keniscayaan yang dapat menjadi salah satu tolak ukur sebuah sekolah yang efektif dan berkualitas, dikarenakan pemenuhan kelima aspek tersebut juga merupakan wujud pemenuhan kriteria SDM guru yang berprestasi sebagaimana termaktub dalam PP RI No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Bab III Pasal 12.

Namun realitas yang terjadi hampir sebagian besar guru tampak belum memahami seutuhnya esensi dari kelima aspek standar prestasi kerja ini, sehingga tidak mengherankan jika masih ditemukan kesenjangan dalam perilaku kerja guru di sekolah. Untuk itu perlu dilakukan kajian lebih lanjut terkait peran strategis pendekatan klinis dalam mensupervisi perilaku kerja guru, yang sekiranya dapat bermanfaat sebagai landasan awal pelaksanaannya bagi supervisor serta wawasan khusus bagi guru agar dapat memahami peran supervisi klinis dalam upaya meningkatkan prestasi kerjanya, sehingga dalam prosesnya dapat bersikap kooperatif dan partisipatif (tidak mempersulit, QS. al-Baqarah; 16-17). Dengan sikap kerja yang demikian, maka para guru akan mampu berkontribusi secara optimal dalam upaya membentuk SDM bangsa yang berkualitas dan

rahmatan lil' alamin baik dalam persaingan lokal maupun global.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif melalui studi kepustakaan (*library research*) dengan cara mencatat seluruh temuan terkait supervisi klinis perilaku kerja guru; yang secara umum pembahasan penelitian diperoleh dari berbagai literatur, sumber, dan temuan-temuan terbaru. Selain itu, setiap catatan yang diperoleh dianalisis dan dipadukan dengan berbagai temuan baru yang relevan dengan fokus kajian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Supervisi Klinis Perilaku Kerja Guru

1. Supervisi Klinis dalam Upaya Meningkatkan Profesionalitas Kerja Guru

Keith Acheson dan Meredith D. Gall (dalam Ngalim Purwanto, 2010:90), mengemukakan bahwa supervisi klinis adalah proses membantu guru memperkecil ketidaksesuaian (kesenjangan) antara tingkah laku mengajar yang nyata dengan tingkah laku yang ideal. Supervisi klinis merupakan bagian dari supervisi pendidikan. Perbedaannya dengan jenis supervisi lain terletak pada prosedur pelaksanaan yang lebih ditekankan untuk mencari sebab-sebab atau kelemahan terhadap suatu objek klinis dan untuk selanjutnya mengupayakan perbaikan kekurangan dan kelemahan dari objek tersebut (Aguswandi, dkk, 2019). Dengan kata lain supervisi klinis difokuskan pada perbaikan aspek-aspek profesionalitas guru melalui siklus yang sistematis melalui beberapa tahapan, yaitu: tahap perencanaan, pengamatan dan analisis yang intensif untuk tujuan perbaikan. Secara spesifik, Sagala (2012:200) mengemukakan bahwa tujuan pokok supervisi klinis adalah mewujudkan para guru yang profesional dan bertanggungjawab secara profesi serta

memiliki komitmen yang tinggi memperbaiki diri sendiri atas bantuan orang lain.

Lebih lanjut hasil penelitian Marthin (dalam Bafadal, 2013:67-69) menunjukkan bahwa para guru menerima kehadiran supervisi klinis sebagai salah satu program pembinaan profesionalitas kerja mereka di sekolah. Hal ini dibuktikan dengan penerimaan guru terhadap hasil evaluasi tahunan yang bertujuan untuk memperbaiki pekerjaan guru itu sendiri dan sebagai promosi jabatan atau pertimbangan lain yang menyangkut pekerjaan mereka. Selain itu, secara teknis supervisi klinis yang paling dihargai dan disukai para guru adalah dengan penerapan komunikasi tidak langsung. Melalui supervisi klinis, prestasi kerja guru dapat ditingkatkan dan secara otomatis kualitas pendidikan di sekolah juga turut meningkat secara signifikan.

Keberhasilan supervisi klinis tidak serta merta berhasil dengan sendirinya, melainkan dipengaruhi oleh dua faktor. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Heliati Fajriah, bahwa supervisi klinis sangat bergantung pada sejauhmana profesionalitas seorang supervisor dalam memberikan bimbingan serta sejauhmana keterbukaan guru dalam proses bimbingan. Lebih lanjut Fajriah (2017:69-126) juga mengemukakan bahwa keberhasilan dari supervisi klinis juga sangat terkait dengan teknik yang dipilih oleh supervisor. Untuk itu ada 2 (dua) prosedur pelaksanaan supervisi klinis ini yang dapat dilakukan oleh supervisor, yaitu: teknik individual dan teknik kelompok.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa upaya-upaya klinis dalam aktivitas supervisi pendidikan; bertujuan untuk meningkatkan, mengembangkan, dan membina guru untuk mengatasi kesenjangan yang terjadi dalam tugas-tugas profesionalitasnya agar berjalan ideal dan optimal sesuai dengan fungsi yang seharusnya; memberikan pelayanan

pendidikan prima kepada setiap stakeholder.

2. Perilaku Kerja Guru

Menurut Sagala (2009:124), perilaku adalah tindakan (kegiatan atau tindak tanduk) manusia yang dapat diamati. Dalam sebuah organisasi, perilaku ini adalah kaitan unsur-unsur antara manusia, struktur, proses dan kerjasama, teknologi dan tujuan. Dalam hal ini, peran manajemen adalah untuk memastikan bahwa anggota organisasi memiliki keahlian yang tepat dan telah mengikuti prosedur yang benar dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, perilaku juga dapat dimaknai sebagai suatu karakteristik penting dari pribadi untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Perilaku ini merupakan gabungan dari beberapa faktor, yaitu: fisik, biologis, dan kondisi sosial yang mempengaruhinya. Faktor-faktor pembentuk perilaku ini, meliputi beberapa faktor, yaitu: faktor genetik, lingkungan, pendidikan dan pengalaman (Maulana, 2019).

Lebih lanjut, secara spesifik perilaku kerja guru dapat didefinisikan sebagai tanggapan atau reaksi individu yang timbul, baik berupa perbuatan atau sikap maupun anggapan seseorang terhadap pekerjaannya, kondisi kerja yang dialami di lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam kerja. Namun secara singkat, Maulana (2019) memaknai perilaku kerja sebagai sikap yang diambil guru untuk menentukan tindakan apa yang harus dilakukannya di lingkungan sekolah; baik positif ataupun negatif. Indikator-indikator perilaku kerja ini, terdiri dari: *social relationship* (hubungan sosial), *vocational skill* (keahlian kejuruan), *work motivation* (motivasi kerja), dan *initiative-confidence* (inisiatif-percaya diri). Namun dalam PP RI No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Bab III Pasal 12; aspek-aspek perilaku kerja guru tersebut terdiri dari: (1) orientasi pelayanan kerja, (2) interitas kerja, (3)

komitmen dalam bekerja, (4) disiplin kerja, serta (5) kerjasama dalam bekerja (PP RI No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Bab III Pasal 12).

Dari paparan di atas, jelas bahwa perilaku kerja seorang guru dipengaruhi oleh beberapa faktor yang akan membentuk sikap dan pola kerjanya di sekolah, baik faktor internal maupun eksternal. Sikap dan pola kerja yang terbentuk akan ditunjukkan secara positif maupun negatif dalam aktualisasi kelima aspek perilaku kerja sehari-hari di lingkungan sekolah.

B. Aspek-aspek Perilaku Kerja Guru

1. Orientasi Pelayanan Kerja

Pengertian orientasi pelayanan di tingkat organisasi didefinisikan sebagai aktivitas sekolah yang didesain untuk menciptakan dan memberikan pelayanan prima. Sedangkan pada tingkat individu dimaknai sebagai sekumpulan sikap dan perilaku yang mempengaruhi kualitas interaksi antara guru dengan peserta didik serta *stakeholder* (Rahadian, 2019). Rahayu dan Nadia Tri Handayani (2017) menyatakan bahwa; orientasi pelayanan ini merupakan pilihan strategik untuk menyelenggarakan pelayanan prima (*service excellence*) di sekolah. Pelayanan prima tidak dapat tercapai secara alami, namun harus direncanakan dan terkoordinasi. Orientasi pelayanan merupakan bahagian penting dari budaya sekolah yang perlu mendapatkan perhatian serius karena memengaruhi tingkat motivasi serta komitmen guru dalam menjalani pekerjaannya. Sikap dan perilaku guru juga dapat memengaruhi persepsi mutu layanan dan kepuasan *stakeholder*. Daya tanggap guru sangat terkait dengan budaya sekolah dalam memberikan layanan secara prima.

Indikator layanan prima dalam perilaku kerja guru meliputi: (1) bertingkah laku sopan dan ramah dalam berkomunikasi terhadap seluruh peserta didik dan

stakeholder, (2) berpenampilan rapi dan sopan, (3) melaksanakan KBM sesuai dengan kebutuhan peserta didik, (4) memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk berpartisipasi aktif dalam KBM, (5) memperlakukan peserta didik secara adil, memberi perhatian dan bantuan sesuai kebutuhan masing-masing peserta didik tanpa mempedulikan faktor personal, (6) berkenan berbagi pengalaman dengan kolega, termasuk mengundang mereka untuk mengobservasi cara mengajarnya dan memberi masukan, serta (7) menyediakan layanan informasi terkait perkembangan prestasi dan potensi peserta didik kepada orangtua.

Upaya-upaya klinis yang dapat difokuskan supervisor untuk meningkatkan ranah orientasi layanan kerja guru kepada *stakeholder*, dapat dilakukan dengan cara: (1) meningkatkan daya tanggap guru dengan cara memperbaiki motivasinya, (2) meningkatkan keahlian layanannya, (3) memberi pelatihan sikap, (4) membangun persepsi peran yang lebih jelas, dan (5) meningkatkan pengetahuan guru tentang layanan itu sendiri serta kebijakan-kebijakan sekolah. Dengan demikian para guru akan mampu meningkatkan mutu layanan sekaligus mendongkrak peningkatan kinerja sekolah yang tercermin ke dalam beberapa indikator keberhasilan, antara lain: (1) mutu layanan sekolah menjadi lebih baik, (2) pelayanan lebih memuaskan, (3) menunjukkan kesan yang baik terhadap sekolah, (4) menunjukkan citra yang baik di benak *stakeholder*, dan (5) citra yang lebih baik dibandingkan sekolah lain. Keluaran-keluaran organisasional seperti profit, pertumbuhan, kepuasan *stakeholder*, kepuasan dan loyalitas guru diakui sebagai keluaran orientasi layanan sekolah (Yuniawan, 2011).

Berdasarkan uraian di atas jelas bahwa klinis orientasi pelayanan kerja guru merupakan hal yang penting, mengingat guru sebagai ujung tombak pendidikan di

sekolah; mereka dapat membangun sekaligus merusak citra dan reputasi sekolah terhadap *stakeholder*. Oleh karena itu, upaya-upaya klinis tersebut juga menjadi jawaban terhadap kompleksitas dan tuntutan jaminan mutu sekolah yang semakin meningkat di era global ini.

2. Integritas dalam Pekerjaan

Integritas merupakan bentuk dari karakter, etika, dan moral seseorang. Dengan demikian, integritas dalam pekerjaan dapat dimaknai dengan kekuatan personal (*personal power*) yang membentuk seseorang dapat dipercaya oleh pihak lain, sehingga individu tersebut akan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif, dengan indikator: jujur, bertanggungjawab, dapat dipercaya, loyal atau patuh pada aturan, serta memberi manfaat untuk orang lain dalam pekerjaannya. Terkait integritas dan perilaku kerja guru ini, penelitian

Sunengsih (2015) menyimpulkan bahwa semakin tinggi integritas guru, maka semakin ideal pula perilaku kerjanya. Lebih

lanjut, integritas guru dalam Islam dapat dipahami sebagai guru yang memiliki konsistensi tindakan, nilai-nilai, metode, langkah-langkah, prinsip, harapan, dan hasil dalam pelaksanaan pendidikan Islam berdasarkan norma-norma yang terdapat dalam al-Qur'an dan al-Hadis Nabi saw. Pendidik profesional memiliki integritas yang tinggi diukur dengan etika-etika profesi yang berdasarkan norma-norma yang terdapat dalam Islam (Iswantir, 2019).

Menurut Suparno (2015), indikator-indikator seorang guru dinilai berintegritas tinggi, apabila: (1) memiliki kejujuran akademik, (2) senantiasa belajar untuk menjadi profesional, (3) mengembangkan SQ, EQ, dan IQ dalam hidup, (4) bertanggungjawab dalam tugas dan panggilan, (5) tepat waktu dan janji, (6) konsisten antara perkataan dan perbuatan, (7) konsekuen dengan setiap tindakan, (8) saling terbuka dengan teman sejawat, (9)

selalu refleksi dengan setiap hal yang telah dilakukan, (10) membangun relasi dengan Sang Pencipta, (11) memastikan setiap tindakan tidak melanggar kode etik, (12) teladan dan integritas, (3) berani saling menegur dan mengungkapkan masalah/kesenjangan, (14) jujur antara guru dan peserta didik, (15) berani mengakui kesalahan, dan (16) berani berterus terang.

Untuk perilaku kerja guru yang kurang menunjukkan integritas atau berperilaku sebaliknya dari 9 (Sembilan) indikator yang telah disebutkan. Fajriah (2017:69-126) mengemukakan bahwa upaya klinis peningkatan integritas yang paling tepat dapat dilakukan dengan pendekatan klinis islami yang memiliki prinsip: tauhid, demokratis, keadilan, musyawarah, serta konstruktif dan kreatif. Pendekatan klinis islami ini akan berdampak signifikan terhadap pengembangan berbagai dimensi kepribadian guru, seperti: dimensi spiritual, akhlak (keteladanan, tanggungjawab, amanah, jujur, sabar, adil dan bijaksana), emosional (kesadaran diri, motivasi, pengelolaan diri, dan empati), serta dimensi sosial. Untuk selanjutnya tahapan integritas guru dapat dilakukan dengan cara memberikan guru sebuah instrumen penilaian diri. Instrumen tersebut berisikan deskriptor-deskriptor positif yang menunjang integritas diri mereka (Nurmaida, dkk. 2019).

Berdasarkan uraian di atas jelas bahwa integritas guru sangat identik dengan akhlak, karakter, etika, dan moral seorang guru dalam menjalankan tugas-tugas profesinya. Oleh karena itu, pendekatan klinis yang paling tepat digunakan supervisor untuk mengatasi masalah-masalah integritas guru adalah pendekatan islami, agar tujuan-tujuan klinis dapat tercapai sesuai dengan standar sekolah yang berkualitas dan berintegritas dalam kerjanya.

3. Komitmen dalam Pekerjaan

Komitmen kerja guru yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi sekolah, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Sehubungan dengan definisi komitmen kerja guru, mam (2002:211) menyatakannya sebagai kecenderungan guru untuk melakukan aktivitas yang ajeg, disebabkan oleh adanya kekhawatiran akan kehilangan taruhan apabila tidak melanjutkan aktivitas tersebut. Aktivitas yang dimaksud adalah untuk senantiasa menjadi anggota organisasi, sedangkan taruhan komitmen yang ditabung akan menjadi tidak berguna jika meninggalkan organisasi tersebut.

Beberapa indikator komitmen kerja yang harus dipenuhi guru dalam perilaku kerja yang ideal, antara lain: (1) melaksanakan prinsip-prinsip pancasila sebagai dasar ideologi, (2) menjunjung tinggi persatuan dan kesatuan NKRI, (2) menunjukkan apresiasi terhadap keberagaman budaya, suku, ras dan agama, (3) mengutamakan kepentingan tugas jabatan di atas kepentingan pribadi dan/atau golongan, (4) bekerja keras untuk meningkatkan prestasi belajar peserta didik, (5) bekerja keras tanpa diminta untuk kemajuan satuan pendidikan, dan (6) melakukan tugas jabatannya dan menerima tanggungjawab lebih dari yang seharusnya diemban.

Dessler (dalam Sopiah, 2008:159-161) mengemukakan beberapa upaya klinis yang dapat diterapkan supervisor untuk membangun komitmen guru, antara lain: (1) *Make it charismatic*, (2) *Build the tradition*, 3) *Have comprehensive grievance procedures*, (4) *Provide extensive two-way communications*, (5) *Create a sense of community*, (6) *Build value-based homogeneity*, (7) *Emphasize barnaising, cross-utilization, and team work*, (8) *Get together*, (9) *Support employee development*, (10) *Commit to actualizing*, (11) *Enrich and empower*, (12)

The question of employee security, (13) *Put it in writing*, 14) *Hire "Right-Kind" managers*, (15) *Walk the walk*.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa komitmen kerja guru merupakan itikad kuat guru untuk mempertahankan eksistensinya di sekolah dan senantiasa berupaya untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, dengan indikator afektif, kontinuitas (kesinambungan) dan normatif. Sehubungan dengan pendekatan klinis yang dapat diterapkan dalam upaya meningkatkan komitmen kerja guru juga lebih tepat menggunakan pendekatan klinis islami; karena berorientasi pada ranah afektis dan normatif.

4. Disiplin Kerja

Menurut Sinungan (2000:145), disiplin kerja adalah salah satu faktor yang penentu produktifitas kerja, sedangkan produktifitas merupakan keberhasilan dari suatu organisasi. Makna disiplin kerja guru adalah sikap mental yang tercermin di dalam setiap perbuatan atau tingkah laku guru, yang terdiri dari ketaatan terhadap setiap peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh sekolah, mematuhi segala norma dan kaidah-kaidah yang ada di dalam lingkungan sekolah untuk tujuan tertentu.

Adapun indikator-indikator disiplin kerja yang harus dipenuhi guru dalam perilaku kerja yang ideal adalah: (1) melaksanakan tugas jabatan (membuat RPP, melaksanakan KBM, melakukan evaluasi dan membuat laporan) tepat waktu, (2) melaksanakan KBM tepat waktu sesuai dengan beban kerjanya, (3) meminta izin dan memberitahu lebih awal dengan memberikan alasan dan bukti sak, jika tidak dapat melaksanakan tugas jabatannya, (4) tepat waktu dalam penyelesaian tugas di luar pelaksanaan pembelajaran, dan (5) memiliki rasa memiliki dan memelihara sarana dan prasarana sekolah untuk kepentingan pelaksanaan tugas.

Menurut Rahman (2014), ada beberapa cara yang dapat diupayakan supervisor dalam proses peningkatan disiplin guru, antara lain: (1) melaksanakan pengawasan terhadap setiap aturan yang telah ditetapkan, (2) menerapkan *punishment* bagi pelanggar disiplin, (3) memberi teladan dalam kedisiplinan, (4) menyediakan perumahan terdekat dengan sekolah bagi guru, dan (5) memberikan insentif dan percepatan gaji berkala bagi guru yang disiplin.

Lebih lanjut, upaya peningkatan ranah kedisiplinan guru ini dapat dibentuk melalui dua hal, yaitu: pendidikan dan latihan pengendalian diri, watak dan efisiensi; sehingga dengannya akan tumbuh rasa tanggungjawab dan kesadaran dalam melaksanakan setiap aturan yang berlaku.

5. Kerjasama dalam Bekerja

Kerjasama guru dalam bekerja dapat dimaknai dengan suatu kondisi yang menghubungkan individu yang terdiri dari dua orang atau lebih untuk pencapaian tujuan bersama. Karakteristik kerjasama guru yang baik meliputi beberapa hal, yaitu: (1) mempunyai komitmen terhadap tujuan bersama, (2) menegakkan tujuan spesifik, (3) kepemimpinan dan struktur, (4) menghindari kemalasan sosial dan tanggungjawab, serta (5) mengembangkan kepercayaan timbal balik yang tinggi (Simanungkalit dan Lucu Anna, 2019).

Lebih lanjut terkait indikator-indikator kerjasama yang harus dipenuhi guru dalam perilaku kerja ideal, terdiri dari: (1) mengembangkan kerjasama dan membina kebersamaan dengan teman sejawat, (2) menghormati dan menghargai teman sejawat sesuai dengan kondisi dan keberadaan masing-masing, (3) mendiskusikan data dan informasi tentang kemajuan, kesulitan dan potensi peserta didik, baik dalam pertemuan formal maupun tidak formal kepada teman sejawat untuk kepentingan peserta didik, (4) berkomunikasi dengan masyarakat sekitar

untuk kemajuan sekolah dan berperan secara aktif dalam kegiatan sosial di masyarakat, (5) bersedia menerima masukan dari peserta didik, orangtua, teman sejawat, maupun masyarakat untuk kemajuan prestasi belajar peserta didik dan perkembangan sekolah, serta (6) menerima dan melaksanakan keputusan yang telah disepakati terkait dengan bidang tugas jabatan.

Untuk mengupayakan kerjasama guru yang ideal, dapat dilakukan dengan beberapa cara, di antaranya dengan: melakukan supervisi klinis, pembinaan dan pembentukan kelompok kerja guru yang interaktif dan produktif. Idris (2007: 123) menyatakan bahwa tindakan klinis terhadap kerjasama guru, sangat erat kaitannya dengan upaya pengembangan suasana partisipatif dan kebersamaan guru di sekolah. Upaya pengembangan ini memiliki beberapa dampak positif terhadap perilaku kerja guru. Sejumlah dampak tersebut dikemukakan Jamaluddin Idris, antara lain: dapat menaikkan harga diri guru, kepercayaan sesama guru, harapan yang tinggi dan keadilan di antara mereka.

Lebih lanjut Idris (2007:123-125) menambahkan bahwa guru yang diberdayakan akan lebih bertanggung jawab, memiliki otonomi, lebih dewasa dan bekerja secara berkolaborasi dengan sesama guru dalam upaya memperbaiki pengajaran, sehingga terbentuk guru yang lebih antusias, berkeinginan kuat dalam belajar dan berdedikasi secara profesional.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa tindakan klinis terhadap berbagai bentuk ketimpangan dalam ranah kerjasama ini demikian penting adanya. Karena tanpa adanya upaya-upaya untuk mensinergikan setiap anggota tim dalam satu visi dan misi, maka mustahil organisasi akan berkembang secara signifikan dan memberi dampak yang produktif dan berkualitas bagi sekolah. Dengan kata lain, sekolah dengan kerjasama guru yang minim akan sulit

untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

C. Langkah-langkah Supervisi Klinis Terhadap Perilaku Kerja Guru

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, bahwa supervisi klinis adalah suatu aktivitas profesional yang dilakukan secara terencana, sistematis dan intensif dalam upaya pembinaan dan pengembangan kesenjangan perilaku kerja guru yang meliputi lima aspek, yaitu: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin dan kerjasama dalam bekerja.

Robbins (1996:145), secara umum mengemukakan dua prosedur klinis yang dapat dilakukan oleh seorang supervisor dalam menangani berbagai masalah perilaku kerja guru. Kedua prosedur tersebut adalah dengan: (1) memposisikan diri sebagai pendengar yang efektif bagi guru; dan (2) menggunakan cara yang benar untuk memberikan umpan balik kinerja. Secara komplit, langkah-langkah supervisi klinis perilaku kerja guru ini melalui empat tahapan. Dimana setiap tahapan menjwai teknis pendekatan klinis islami yang mengacu pada prinsip-prinsip Islam, yaitu prinsip: tauhid, demokratis, keadilan, musyawarah, serta konstruktif dan kreatif. Selain itu Pidarta (2009:130-138) mengemukakan bahwa tindakan klinis ini juga tidak terlepas dari sentuhan dimensi-dimensi islami pada diri guru, yaitu: dimensi spiritual, akhlak (keteladanan, tanggungjawab, amanah, jujur, sabar, adil dan bijaksana), emosional (kesadaran diri, motivasi, pengelolaan diri, dan empati), serta dimensi sosial. Berikut tahapan demi tahapan pelaksanaan supervisi klinis perilaku kerja guru:

1. Persiapan awal
2. Pertemuan awal, terdiri dari beberapa hal, antara lain: (a) menciptakan hubungan yang akrab; (b) mendalami kondisi guru; (c) hubungan yang harmonis; (d) kerjasama yang baik; dan (e) membuat hipotesis.

3. Proses pelaksanaan supervisi klinis. Pada tahap ini, supervisor dituntut mampu menyusun langkah-langkah seperti: (a) persiapan; (b) guru dan supervisor bertemu dalam suatu ruangan; (c) sikap supervisor; (d) cara mengamati, (e) memasang video/tape; serta (f) mengakhiri supervisi.
4. Pertemuan balikan; adalah tahapan untuk merefleksi: (a) sikap supervisor; (b) refleksi guru; (c) evaluasi supervisor; (d) diskusi bersama; (e) kesepakatan; (f) penguatan, dan (g) tindak lanjut.

Pelaksanaan proses supervisi klinis ini sangat membutuhkan iklim kerja yang baik dan kondusif, terutama pada tahap pertemuan awal, observasi perilaku kerja di lapangan, maupun dalam pertemuan balikan. Adapun salah satu faktor penentu keberhasilan supervisi klinis, menurut Hanif (2016) adalah kepercayaan (*trust*) dari guru; bahwa tugas supervisor semata-mata untuk membantu mengembangkan kualitas kerjanya. Upaya memperoleh kepercayaan ini memerlukan satu iklim kerja yang dikenal dengan istilah kolegiel (*collegial*).

Lebih jauh, oleh karena supervisi klinis difokuskan pada perilaku kerja guru, maka teknis-teknis klinis yang dapat diterapkan antara lain: pertemuan individual, penilaian diri dan supervisi kelompok.

1. Pertemuan individual

Pertemuan ini memuat percakapan, dialog, dan tukar pikiran antara supervisor dan guru terkait usaha meningkatkan orientasi

pelayanan/integritas/komitmen/disiplin/kerjasama guru dalam bekerja. Tujuannya adalah: (a) memberikan kemungkinan peningkatan idealisme perilaku kerja guru melalui pemecahan masalah yang dihadapi; (b) mengembangkan aspek-aspek kerja yang lebih baik; (c) memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan perilaku kerja guru; dan (d) menghilangkan atau

menghindari segala prasangka yang tidak realistis. Terkait tempat pelaksanaan pertemuan dapat dilakukan di ruang kelas kosong, di ruang kepala sekolah atau ruang guru yang telah dilengkapi alat bantu yang mempermudah penjelasan pada guru, dan/atau dilaksanakan secara kebetulan saat bertemu dengan guru, serta observasi di lapangan untuk melihat perkembangan perilaku kerja guru di setiap kesempatan sesuai kebutuhan klinis.

2. Penilaian diri

Dalam teknis ini guru menilai dan mengukur sendiri perkembangan perilaku kerjanya selama ini. Cara penilaian diri dapat dilakukan sendiri oleh guru atau dengan meminta pandangan orang lain dengan memberikan sejumlah pertanyaan tertutup/terbuka (instrument) yang memuat indikator-indikator penilaian perilaku kerjanya (Hanif, 2016).

3. Supervisi kelompok

Teknik supervisi kelompok merupakan teknis supervisi yang ditujukan untuk dua orang atau lebih, yang dapat terdiri dari: guru-guru yang diduga, sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki masalah/kebutuhan atau kelemahan-kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu/bersama-sama. Kemudian kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan pada uraian sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Seluruh aspek perilaku kerja guru, yang terdiri dari: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin dan kerjasama guru dalam bekerja merupakan elemen-elemen penentu produktivitas dan kualitas sebuah lembaga pendidikan yang siap bersaing secara global.

2. Keterpenuhan aktualisasi perilaku kerja guru yang ideal sebagai tolak ukur SDM organisasi sekolah yang berkualitas; yang sekiranya dapat berperan penting dalam meningkatkan efektivitas pendidikan di sekolah.
3. Pendekatan klinis yang paling tepat untuk menangani kesenjangan dalam perilaku kerja guru adalah pendekatan klinis islami, karena kelima elemen tersebut pada umumnya berorientasi pada ranah afektif dan normatif yang lebih mudah dibentuk dengan pendekatan agama.
4. Keberhasilan proses supervisi klinis sangat ditentukan oleh kerjasama yang kooperatif antara supervisor dan guru dengan memenuhi ketiga tahap pelaksanaannya secara intensif dan reflektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguswandi, Teuku Hendra dan Murniati AR dan Jamaluddin Idris, *Pelaksanaan Supervisi Klinis di SMA Negeri 1 Kuala Kecamatan Kuala Kabupaten Nagan Raya*, (Jurnal Ilmiah Online), Diakses pada Tanggal 02 Januari 2019.
- Bafadal, Ibrahim. 2013. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar; dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013).
- Fajriah, Heliati. 2017. *Pendekatan Klinis Islami dalam Supervisi Pembelajaran Pada Madrasah Aliyah Aceh*, Disertasi, Banda Aceh: Pascasarjana UIN Ar-Raniry..
- Hanief, Muhammad. 2016. *Menggagas Teknis Supervisi Klinik Sebagai*

- Upaya Peningkatan Mutu Pembelajaran*, (Jurnal Ilmiah Vicratina), Vol.10 No.2 November 2016.
- Idris, Jamaluddin. 2005. *Analisis Kritis Mutu Pendidikan*, Seri Disertasi, Yogyakarta: Suluh Press.
- . 2007. *Sekolah Efektif dan Guru Efektif*, Yogyakarta: Suluh Press.
- Imam, Sugeng. 2002. *Mengukur dan Mengelola Intellectual Capital*, Yogyakarta: Amara Books.
- Imron, Ali. 1995. *Pembinaan Guru di Indonesia*, Jakarta. Dunia Pustaka.
- Iswantir, M. 2019. *Integritas Pendidik Profesional dalam Melaksanakan Tugas dan Tanggungjawabnya; Perspektif Pendidikan Islam*, (Confrence Proseedings XII), Diakses pada Tanggal 02 Januari 2019.
- Maulana, Thernando. 2019. *Analisa Perilaku Kerja Karyawan di De Boliva Surabaya Town Square*, (Jurnal Ilmiah Online), Diakses pada Tanggal 02 Januari 2019.
- Notoatmojo, S. *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Nurmaida, dkk. 2019. *Membangun Integritas Guru dalam Melaksanakan Pembelajaran*, (Makalah Simposium Nasional-Online), Diakses pada Tanggal 02 Januari 2019.
- PP RI No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Bab III Pasal 12 (Berkas Online), Diakses pada Tanggal 02 Januari 2019.
- Purwanto, Ngalim. 2010. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rahadian, Aditya (2019). *Analisis Pengaruh Orientasi Pelayanan (Service Orientation) Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi di Industri Perhotelan*, (Jurnal Ilmiah Online), Diakses pada Tanggal 02 Januari 2019.
- Rahayu, Deasy Kartika dan Nadia Tri Handayani. 2017. *Analisa Orientasi Pelayanan Melalui Semangat Tim dalam Upaya Meningkatkan Kepuasan Konsumen Menggunakan Model Serv*or*, (Journal Industrial Servicess), Vol. 2 No. 2 Maret 2017.
- Rahman, Abd. 2014. *Peningkatan Disiplin Kerja Guru di Sekolah Dasar Yayasan Mutiara Gambut*, (Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan), Vol.2 No.1 Juni 2014.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Jakarta: Prenhallindo.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Memahami Organisasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- . 2012. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Simanungkalit, Dinna Rolanna dan Lucy Anna. 2019. *Analisis Hubungan Kerjasama Tim Untuk Meningkatkan Efisiensi Kerja Pada PT. Mitha Samudera Wijaya Medan*, (Jurnal Ilmiah Online), Diakses pada Tanggal 02 Januari 2019.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2000. *Produktivitas; Apa dan Bagaimana*, Jakarta: Bumi Aksara, .
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Sunengsih, Nani Dewi. 2015. *Hubungan Profesionalisme, Iklim Sekolah, dan Integritas dengan Kinerja Guru SMP Negeri di Kota Administrasi Jakarta Timur*, (Jurnal Manajemen), Vol.19 No.02 Juni 2015.
- Suparno, Paul. 2015. *Integritas Pendidikan: Sekolah, Guru dan Siswa*, (Publikasi Ilmiah Ursula BSD), Juli 2015.
- Yuniawan, Ahyar. 2011. *Evaluasi Orientasi Layanan Sebagai Bagian dari Budaya Organisasi dan Efeknya Terhadap Kinerja Organisasi*, (Jurnal

Journal of Education Science (JES), 7 (1), April 2021
Herawati, Murnia Suri, Marniati, Andy Syahputra

Manajemen dan Kewirausahaan),
Vol.13 No.1 Tahun 2011.