

PENGUATAN SENI KOMUNIKASI PENGAWAS SEKOLAH DAN KADERISASI *SUPERVISING PARTNERS* DALAM MEWUJUDKAN PROFESIONALISME GURU

Dirka Mei Okprina, Boburjon Samigov

Mahasiswa Pascasarjana Universitas Negeri Malang
Jl. Semarang 5 Kota Malang Jawa Timur
E-mail: dirkameiokprina@gmail.com

Abstrak: Guru memiliki peran vital dalam pendidikan. Salah satu upaya yang dapat membantu untuk mewujudkan profesionalisme guru adalah menguatkan seni komunikasi pengawas sekolah dan membentuk kaderisasi *supervising partners*. Pengawas sekolah dalam melaksanakan supervisi pembelajaran sebaiknya menggunakan seni komunikasi melalui langkah sebagai berikut: (1) membangun kualitas hubungan; (2) mendengarkan secara aktif; (3) mengklarifikasi untuk kejelasan pembicaraan; (4) pertanyaan yang spesifik; dan (5) memberikan umpan balik. *Supervising partners* adalah guru yang ditunjuk sebagai kader dengan potensi dan kemampuan terbaik yang ada di sekolah untuk membantu guru yang lain dalam menyelesaikan masalah dalam proses belajar mengajar. *Supervising partners* dibentuk dan dibina secara intensif oleh pengawas sekolah sebagai partner pengawas sekolah yang lebih dekat dengan guru-guru di sekolah tersebut serta lebih memahami karakteristik rekan sejawatnya.

Kata kunci: komunikasi, supervisi, profesionalisme

Abstract: Teachers have a vital role in education. One effort that can help to realize the professionalism of teachers is to strengthen communication arts of school supervisors and formed a cadre *supervising partners*. The school supervisor in carrying out the supervision of a lesson should use the art of communication through the following steps: (1) build quality relationships; (2) active listening; (3) clarify for clarity of speech; (4) a specific question; and (5) provide feedback. *Supervising partners* are teachers designated as a cadre with the best potential and capabilities that exist in schools to help other teachers in solving problems in the learning process. *Supervising partners* intensively shaped and nurtured by the school supervisor as a partner supervisor of schools closer to the teachers at the school as well as a better understanding of the characteristics of their colleagues.

Keywords: communication, supervision, professionalism

Undang-Undang RI Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen bagian kelima pasal 32 ayat 2 menyatakan bahwa pembinaan dan pengembangan profesi meliputi empat kompetensi yaitu: (1) pedagogik; (2) kepribadian; (3) profesional; dan (4) sosial. Guru memiliki peran vital dalam pendidikan. Rivai dan Murni (2010:896) menyatakan bahwa guru memegang peranan sentral dalam pembelajaran, untuk itu mutu pendidikan di suatu sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki oleh guru dalam menjalankan

tugasnya dan mewujudkan pembelajaran bermutu. Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa pembelajaran yang bermutu adalah suatu proses belajar mengajar yang diukur dengan suatu standar dan indikator tertentu hingga mencapai output yang diharapkan. Guru dalam jumlah yang memadai, standar mutu kompetensi dan profesionalisme yang terjamin merupakan upaya pembangunan pendidikan nasional. Proses menuju guru professional perlu didukung oleh semua unsur yang terkait, salah satunya dengan adanya pengawas sekolah yang dapat membantu untuk menyelesaikan masalah yang dialami guru dalam proses belajar mengajar. Asmani (2012: 239) menyatakan bahwa salah satu kelemahan beberapa guru adalah merasa sudah pintar sehingga tidak mau menerima masukan, ide, dan gagasan orang lain.

Usman (2009:607) menyatakan bahwa pengawasan pendidikan adalah bantuan professional kesejawatan yang dilakukan melalui dialog kajian masalah pendidikan atau pengembangan untuk menemukan solusi atau berbagai alternative pengembangan dalam upaya peningkatan kemampuan professional dan komitmen guru, kepala sekolah, dan staf sekolah lainnya guna mempertinggi prestasi belajar siswa dan kinerja sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, relevansi, efisiensi, dan akuntabilitas pendidikan. Imron (2011:8) mendefinisikan secara khusus bahwa supervisi pembelajaran adalah serangkaian bantuan yang berwujud layanan profesional dan diberikan oleh orang yang lebih ahli kepada guru agar dapat meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar dan mencapai tujuan pendidikan. Usman (2009:607) menyatakan bahwa supervisi pembelajaran adalah hal utama yang harus dilaksanakan oleh pengawas sekolah.

Hughes, et al (Usman, 2009:611) menyatakan sub kompetensi sosial pengawas sekolah meliputi: (1) memengaruhi orang lain; (2) komunikasi; (3) kepemimpinan; (4) katalis perubahan; (5) manajemen konflik; (6) membangun jaringan pergaulan kerja; (7) kolaborasi dan kooperasi; dan (8) kerja sama dalam tim. Pengawas didorong untuk lebih sensitif dengan kebutuhan para guru yang sedang dibantu atau dilayani, sehingga muncul suatu interaksi positif antar pengawas dan guru serta saling terbuka dalam mengungkap permasalahan maupun penyampaian alternative pemecahan masalah.

Teori Z mengindikasikan bahwa sebenarnya manusia bisa diajak berunding untuk mengatur diri bersama. Guru juga demikian yang membutuhkan masukan, jalan perbaikan. Hanya saja masukan untuk perbaikan harus dilakukan secara tepat. Naim (2011: 73) menyatakan bahwa komunikasi sangat penting artinya dalam manajemen pendidikan, komunikasi yang kurang baik akan menimbulkan kecurigaan, kesalahpahaman, penolakan,

dan hambatan akan bermunculan. Hubungan antara pengawas dengan guru harus diutamakan. Hubungan tersebut dijaga dengan adanya komunikasi yang baik dengan guru karena guru membutuhkan penghargaan dan pujian untuk meningkatkan kinerjanya. Pernyataan tersebut sejalan dengan pernyataan Wiles dan Lovell (1983:112) yang menyatakan bahwa tugas ekstra pengawas adalah mampu berkomunikasi baik secara personal, interpersonal, dan grup.

Asmani (2012:6) menyatakan bahwa pengawas sekolah ketika menjalankan supervisi pembelajaran mengalami permasalahan yakni sulitnya memberikan dorongan kepada guru, terutama guru senior, kenyang pengalaman, dan memiliki jam terbang yang tinggi. Hal tersebut juga dapat timbul akibat beberapa prinsip supervisi yang negatif. Imron (2012:14) menyatakan bahwa adanya prinsip negatif supervisi pembelajaran adalah dilakukan secara otoriter, cenderung mencari-cari kesalahan guru, dilaksanakan berdasarkan tingginya pangkat, terlalu cepat mengharapkan hasil, lepas dari tujuan pendidikan dan pembelajaran, pengawas merasa lebih tahu dibandingkan guru, dan lekas kecewa jika pelaksanaan supervisi pembelajaran mengalami kegagalan. Oleh karena itu dibutuhkan seni dalam berkomunikasi dengan para guru agar dapat terjalin kedekatan emosional yang terkadang lebih efektif dalam melakukan perubahan dibandingkan secara formal-prosedural.

Upaya menghadapi era kompetisi global, diperlukan adanya kaderisasi *supervising partners* sejak dini agar dapat menghasilkan para guru potensial yang semakin aktif dalam bekerja sama memberikan bantuan sesuai dengan kebutuhan guru sejawat. Supervisi pembelajaran memegang peranan penting dalam membantu dan membina serta memberikan tindak lanjut kepada guru dengan cara memberikan petunjuk, penerangan, dan pelatihan agar guru dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan dalam proses belajar mengajar.

PEMBAHASAN

Konsep Pengawas Sekolah

Willes dan Lovell (1983:4) menyatakan bahwa tujuan supervisi adalah mewujudkan sistem pengajaran yang baik agar dapat mencapai tujuannya. Secara operasional Danim dan Khairil (2010:156) mengemukakan beberapa tujuan konkrit dari supervisi pembelajaran yaitu: (a) Meningkatkan mutu kinerja guru, yaitu meliputi (1) membantu guru dalam memahami tujuan pendidikan dan apa peran sekolah dalam

mencapai tujuan tersebut; (2) membantu guru dalam melihat secara lebih jelas dalam memahami keadaan dan kebutuhan siswanya; (3) membentuk moral kelompok yang kuat dan mempersatukan guru dalam satu tim yang efektif, bekerjasama secara akrab dan bersahabat serta saling menghargai satu dengan lainnya (4) meningkatkan kualitas pembelajaran yang pada akhirnya meningkatkan prestasi belajar siswa (5) meningkatkan kualitas pengajaran guru baik itu dari segi strategi, keahlian dan alat pengajaran (6) menyediakan sebuah sistim yang berupa penggunaan teknologi yang dapat membantu guru dalam pengajaran (7) sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan bagi kepala sekolah untuk reposisi guru; (b) Meningkatkan keefektifan kurikulum sehingga berdaya guna dan terlaksana dengan baik; (c) Meningkatkan keefektifan dan keefesiansian sarana dan prasarana yang ada untuk dikelola dan dimanfaatkan dengan baik sehingga mampu mengoptimalkan keberhasilan siswa; (d) Meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah khususnya dalam mendukung terciptanya suasana kerja yang optimal yang selanjutnya siswa dapat mencapai prestasi belajar sebagaimana yang diharapkan; dan (e) Meningkatkan kualitas situasi umum sekolah sehingga tercipta situasi yang tenang dan tentram serta kondusif yang akan meningkatkan kualitas pembelajaran yang menunjukkan keberhasilan lulusan.

Pengawas sekolah memiliki kewenangan untuk menyusun (1) program kerja yang disusun secara reflektif berdasarkan visualisasi harapan ke depan dari kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan yang ingin dicapai; (2) pengawasan sekolah dilakukan secara berkesinambungan (*continous quality improvement*) dengan tetap memperhatikan kegiatan dan hasil kerja pengawas sebelumnya; (3) kegiatan pengawasan mengacu pada kebijakan pendidikan dan tidak keluar dari rambu-rambu kebijakan; (4) program kegiatan pengawas memuat prioritas pembinaan dengan target pencapaian dalam jangka waktu yang berbeda sesuai dengan sasaran prioritas masalah yang dihadapi sekolah; (5) program kerja pengawas diawali dengan penilaian kondisi awal sekolah sampai pada akhirnya melakukan penilaian serta pembinaan berdasarkan hasil penilaian; dan (6) program kerja pengawas sekolah harus mampu membedakan kegiatan yang menjadi tugas utama pengawas dan kegiatan yang dapat dikreasi sendiri oleh guru.

Supervisi memiliki tiga fungsi sebagai berikut menurut Danim dan Khairil (2010:157) yaitu fungsi meningkatkan mutu pembelajaran, fungsi memicu unsur yang terkait dengan pembelajaran, dan fungsi membina dan memimpin. Fungsi meningkatkan mutu pembelajaran memiliki ruang lingkup sempit, hanya tertuju pada aspek pembelajaran,

khususnya yang terjadi di ruang kelas ketika guru sedang memberikan bantuan dan arahan kepada siswa. Mutu proses pembelajaran tercermin dari suasana pembelajaran yang sehat, dinamis, produktif, kreatif, adaptif, ekonomis, menyenangkan, dan ditambah dengan nilai pencapaian kognitif, afektif, dan psikomotorik siswa.

Membangun Seni Komunikasi Pengawas Sekolah

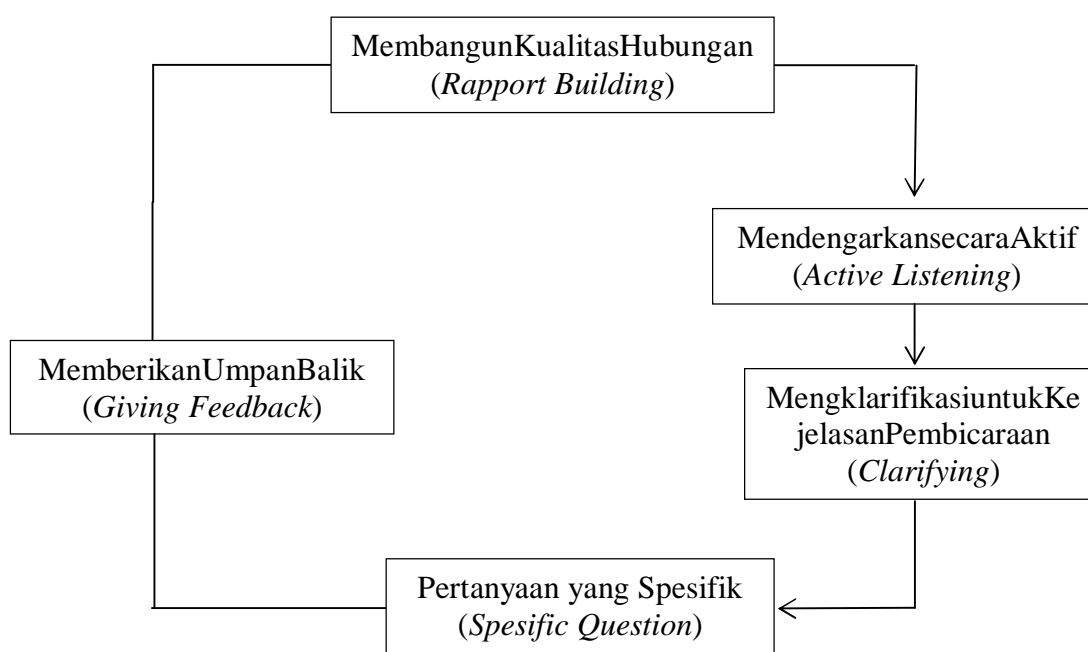
Usman (2009: 610) menyatakan bahwa pengawas sekolah mempunyai sub kompetensi sebagai komunikator yang dituntut untuk mampu menyampaikan pendapatnya baik secara tertulis, lisan, dan non verbal dengan efektif sehingga pernyataan atau pertanyaannya dapat dipahami orang lain sesuai dengan yang ia maksudkan. Sebaliknya juga pengawas sekolah dapat memahami pernyataan atau pertanyaan orang lain secara tertulis, lisan, dan non verbal secara efektif sehingga sesuai dengan yang dimaksudkan orang lain dalam membenahi masalah pembelajaran di kelas.

Effendy (2009:13) mendefinisikan komunikasi adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang-lambang yang bermakna bagi kedua pihak, dalam situasi yang tertentu komunikasi menggunakan media tertentu untuk merubah sikap atau tingkah laku seorang atau sejumlah orang sehingga ada efek tertentu yang diharapkan. Pendapat tersebut didukung dengan pendapat Handoko (2002:30) yang menyatakan komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan, informasi dari seseorang ke orang lain. Menurut Robbins (2002:310), tidak ada kelompok yang dapat eksis tanpa komunikasi yaitu pentransferan makna di antara anggota-anggotanya. Hanya lewat pentransferan makna dari satu orang ke orang lain informasi dan gagasan dapat dihantarkan. Tetapi komunikasi itu lebih dari sekedar menanamkan makna tetapi harus juga dipahami.

Pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan suatu hal yang penting, tanpa komunikasi tidak akan terjadi interaksi dan tidak ada saling tukar pengetahuan dan pengalaman. Komunikasi merupakan penyampaian informasi yang berlangsung berwujud lisan maupun tulisan. Dalam situasi tertentu komunikasi dimaksudkan untuk merubah sikap, pendapat, atau tingkah laku seseorang atau beberapa orang sehingga terdapat efek tertentu yang diharapkan untuk mencapai suatu tujuan.

Pengawas sekolah sebaiknya tidak bersikap menonjolkan diri sebagai atasan karena sikap demikian akan membuat jarak pernisah dengan pihak yang disupervisi dan tidak kondusif untuk pelayanan profesional. Oleh karena itu dibutuhkan seni komunikasi yang

tepat dan kemampuan komunikasi harus dimiliki oleh pengawas sekolah. Danim dan Khairil (2010:187) menyatakan bahwa terdapat tiga tinjauan untuk memahami konsep dasar komunikasi antara pengawas dengan guru yang disupervisi, yaitu (a) komunikasi itu dipandang sebagai proses penyampaian informasi; (b) komunikasi itu suatu proses penyampaian gagasan-gagasan dari pengawas kepada guru; dan (c) komunikasi dipandang sebagai suatu proses menciptakan arti, ide, gagasan atau konsep. Pengawas yang bijak akan membawa guru binaanya pada kondisi yang diinginkan bersama, yaitu menciptakan iklim yang sehat dan produktivitas pembelajaran yang tinggi. Ketidakmampuan pengawas dalam berkomunikasi yang baik dengan guru akan membawa dampak gagalnya program supervisi.



Gambar 1 Lima Langkah Seni Komunikasi(Pramudianto, 2015:115)

Lima langkah di atas, merujuk pada seni komunikasi yang dilakukan seorang coach. *Rapport building* adalah langkah awal untuk membangun keakraban dalam proses komunikasi antara pengawas dan guru agar memiliki pandangan yang sama tentang hal yang dikomunikasikan sehingga proses komunikasi pun berjalan dengan efektif, langkah tersebut bertujuan untuk membuat guru nyaman, tidak merasa tertekan, terbuka, dan percaya pada pengawas sekolah, sehingga meminimalisir rasa takut terhadap pengawas

atau kurang terbukanya guru dalam mengungkapkan permasalahan atau ketidakmampuannya dalam proses belajar mengajar.

Keadaan yang demikian akan menghindarkan seorang pengawas melihat dari mata sendiri, mendengar dari telinga sendiri, dan mendeskripsikan situasi dari sudut pandang sendiri. Bila sebagai pengawas sekolah yang memberikan layanan bantuan profesional kepada guru, hendaknya melihat dari mata guru, mendengar dari apa yang diungkapkan guru, dan berusaha memahami perasaan guru tersebut. Kemampuan seorang pengawas untuk melakukan persamaan persepsi dengan menurunkan ego dan masuk ke dalam perspektif sebagai guru. Pengawas dapat mengetahui bahwa hubungan baik dengan guru sudah terjalin apabila kedua belah pihak sudah nyambung, merasa nyaman, saling percaya, dalam kondisi saling setuju, dan guru bersedia bekerja sama untuk meningkatkan kemampuannya yang belum maksimal.

Langkah kedua adalah *active listening* yakni seberapa baik pengawas dapat mendengar secara empatik. Pengawas merefleksikan perasaan dan kata-kata guru dengan menggunakan kata-kata sendiri. Mendengar yang dimaksud adalah mendengarkan dengan maksud untuk memahami. Kemampuan ini menghindari kesalahpahaman yang seharusnya tidak boleh terjadi. Komunikasi yang baik membutuhkan tingkat kesadaran dengan mengerti profil masing-masing guru, yang dibangun adalah hubungan jangka panjang.

Langkah ketiga adalah mengkalifikasi. Salah satu cara untuk mengenali permasalahan guru yang sebenarnya adalah mengetahui ketepatan dari pernyataan dan pertanyaan, menemukan maksud sesungguhnya dari komunikasi yang terjadi, menyambung kembali pengalaman terdahulu, mengubah budaya mencari “kambing hitam” menjadi focus pada solusi, dan memberikan masukan yang dapat menimbulkan perubahan positif pada guru tersebut.

Langkah keempat adalah memberikan pertanyaan yang spesifik. Pengawas dapat menghindari kata kerja yang menimbulkan penekanan secara mental seperti menjatuhkan kemampuan guru. Guru bagaimanapun juga ingin mendapatkan penghargaan atas apa yang telah dilakukan.

Langkah kelima adalah memberikan umpan balik. Umpan balik yang diberikan oleh pengawas dapat diterima dengan baik oleh guru sangat ditentukan oleh apa yang dikomunikasikan. Oleh karena itu, jika terjadi penolakan dalam bentuk apapun adalah indikasi seorang pengawas perlu membangun unsur emosi dan menyertakan apresiasi atau dorongan positif untuk mengawali guru tersebut bersedia melakukan perubahan.

Kaderisasi *Supervising Partner*

Asmani (2012, 241) menyatakan bahwa kaderisasi dalam semua level harus dikedepankan oleh pengawas. Pengawas sekolah dapat membentuk kader-kader yang potensial dan dipersiapkan secara maksimal untuk menopang lajunya pendidikan. Pengawas sekolah yang visioner berupaya untuk mampu mempersiapkan segala hal demi menghadapi tantangan zaman kedepan. *Supervising partner* tidak harus berasal dari guru senior. Pengalaman dapat membuat guru semakin ahli di bidangnya, dituntut untuk selalu memperbarui ilmunya, melakukan *improvement* karena bisa juga dengan kedatangan guru baru dan masih muda yang mampu memberikan gebrakan baru, teknik baru, dan hal tersebut lebih unggul dibandingkan guru senior. Oleh karena itu, pendelegasian *supervising partner* disesuaikan dengan kesediaan guru dan berdasarkan potensi serta keunggulan yang dimiliki. Pramudianto (2015:15) menyatakan bahwa pekerjaan profesi semakin banyak berlatih, semakin banyak melakukan eksekusi, semakin menjadi profesional. Kader-kader yang dipersiapkan sejak dini diharapkan sebagai awal pembentukan pengawas sekolah yang matang.

Profesionalisme Guru

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen menjelaskan definisi dari masing-masing kompetensi: (1) kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik; (2) kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik; (3) kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam; dan (4) kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Guru profesional hendaknya dapat memiliki empat kompetensi tersebut secara keseluruhan sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Tugas dan tanggung jawab dalam memangku jabatan profesi guru, diperlukan kemampuan dasar yang disyaratkan, kemampuan dasar tersebut merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh guru profesional, yang terdiri atas empat kompetensi dasar, yaitu: (1) Mempunyai pengetahuan tentang siswa dan tingkah laku manusia; (2) Mempunyai pengetahuan dan menguasai bidang studi yang dibinanya; (3) Mempunyai sikap yang tepat tentang dirinya, sekolah dan teman sejawatnya; dan (4) Mempunyai keterampilan teknik mengajar.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penguatan seni komunikasi pengawas sekolah merupakan suatu usaha yang dilakukan pengawas untuk menjalin keakraban dengan guru dalam rangka meningkatkan mutu guru yang dilakukan dengan pembelian layanan bantuan profesional dan pembinaan baik secara individu maupun kelompok. Pengawas menjalin hubungan melalui komunikasi yang baik sejak awal, menggali informasi dari guru tersebut, mendengarkan pendapat guru, peka terhadap apa yang terjadi, memberikan pembinaan dan tindak lanjut. Seni komunikasi dapat membantu pengawas untuk menggali informasi tentang kebutuhan guru yang sebenarnya. Kedekatan antara pengawas dengan guru dapat menjadikan guru lebih terbuka kepada pengawas, sehingga pengawas lebih mudah untuk mendapatkan informasi dan memberikan alternatif yang tepat terkait permasalahan yang dialami oleh guru disesuaikan dengan karakteristik guru tersebut.

Upaya pengawas sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah pembinaan dalam arti memberikan layanan berupa bantuan kepada guru untuk mengoptimalkan proses pembelajaran di sekolah. Karakteristik personal guru dijadikan dasar pertimbangan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan program supervisi pembelajaran. Seni komunikasi dilakukan agar guru lebih terbuka, dan pengawas dapat lebih mudah dalam memahami guru yang disupervisi.

Adanya *supervising partners* membantu pengawas sekolah dalam menjalankan supervisi pembelajaran dan dapat menimbulkan persamaan persepsi, perasaan, dan saling memotivasi, sehingga diupayakan dapat membentuk kerja sama dalam mengatasi masalah pembelajaran dan memudahkan guru berinteraksi dalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Saran

Pengawas dalam menerapkan seni komunikasi hendaknya diimbangi dengan upaya koordinasi dengan kepala sekolah dalam pemetaan guru karena dibutuhkan pemetaan karakteristik guru yang disusun oleh dewan guru dan kepala sekolah untuk membantu pengawas dalam menjalankan supervisi pembelajaran.

Guru hendaknya memiliki komitmen untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik bersama dengan pengawas sebagai mitra kerja *supervising partners* demi terwujudnya pembelajaran bermutu.

DAFTAR RUJUKAN

- Asmani, J.M. 2012. *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*. Yogyakarta: Diva Press
- Danim, S, dan Khairil. 2010. *Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta
- Effendy. 2009. *Human Relation and Public relation*. Bandung: Mandar Maju
- Handoko, T. Hani. 2002. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Imron, A. 2011. *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mujiman, H. 2006. *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Naim, N. 2011. *Dasar-Dasar Komunikasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Pramudianto. 2015. *I'm a Coach Strategi Mengembangkan Potensi Diri dengan Coaching*. Yogyakarta: Andi
- Robbins. P.S.,2002. *Prinsip-prinsip Perlaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
- Usman, H. 2009. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wiles, K, dan Lovell. 1983. *Supervision for Better Schools*. New Jersey: Prentice Hall Inc