

# PEMBINAAN KEMAMPUAN PROFESIONAL GURU DI SEKOLAH DAN PENGARUHNYA TERHADAP KEMAMPUAN MENGAJAR GURU

**Bambang Budi Wiyono\***  
**Maisyaroh\*\***

\*FIP Universitas Negeri Malang, Jl. Surabaya 6 Malang, e-mail: Bambudi2007@yahoo.com

\*\*FIP Universitas Negeri Malang, Jl. Surabaya 6 Malang, e-mail: fip@malang.ac.id

**Abstract:** The present article reports on a research project investigating teachers' level of abstraction ability, commitment, and teaching skills. The research was also aimed to see the relationship between different frequencies of supervision on teachers and the teachers' teaching ability. The population included teachers at Primary Schools, Junior High Schools, Senior High Schools, and Vocational Schools in Malang. The sample, consisting of 20 schools and 84 teachers, was selected using cluster random sampling. The data, collected using questionnaire and through observations, were treated employing descriptive, correlational, and regression analyses. The research found that the teachers had an adequate level of abstraction ability. They also had sound commitment and teaching skills. The results also disclose that the most frequently used supervision techniques were collaborative and directive techniques. With regard to the frequency of the supervision, it was found to be adequate. The supervision frequency also correlated positively with the teachers' teaching skills.

**Kata kunci:** kemampuan mengajar, kemampuan profesional, supervisi.

Salah satu faktor yang sangat menentukan dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah guru. Guru merupakan titik sentral dalam pembaharuan dan peningkatan mutu pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan ditandai dengan adanya peningkatan mutu hasil belajar siswa. Tinggi rendahnya mutu hasil belajar siswa banyak tergantung pada kemampuan mengajar guru. Apabila guru memiliki kemampuan mengajar yang baik, maka akan bisa membawa dampak peningkatan iklim belajar mengajar yang baik tersebut. Dengan iklim belajar mengajar yang baik akan membawa dampak meningkatnya hasil belajar siswa.

Kemampuan mengajar guru perlu senantiasa ditingkatkan. Pertumbuhan dan peningkatan kemampuan mengajar guru perlu terus dikembangkan. Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan mengajar guru adalah melalui supervisi atau pembinaan guru (Marks, 1985). Supervisi adalah proses pemberian bantuan kepada guru dengan jalan memberikan dorongan, rangsangan atau bimbingan untuk memperbaiki dan meningkatkan proses belajar mengajar. Secara singkat, supervisi merupakan bantuan untuk perbaikan pengajaran. Pemberian bantuan ter-

sebut, bisa dilakukan dengan beberapa cara, antara lain melalui penataran, seminar, lokakarya, diskusi, rapat, demonstrasi mengajar maupun kunjungan kelas.

Kegiatan supervisi mutlak dibutuhkan oleh setiap guru. Perkembangan ilmu dan teknologi yang semakin pesat menuntut guru untuk memberikan pengajaran sesuai dengan perkembangan yang ada. Di sisi lain, sejalan dengan keterbatasan yang ada, kemampuan guru berjalan relatif tetap. Pembaharuan-pembaharuan di bidang pendidikan sulit untuk bisa diikuti oleh para guru yang terbiasa dengan sistem pendidikan tradisional. Hal inilah yang mendorong perlunya memberikan supervisi kepada guru. Secara filosofis, sosiologis, kultural dan psikologis; supervisi mutlak diperlukan oleh setiap guru (Sahertian, 2000).

Berdasarkan beberapa temuan penelitian, kegiatan supervisi masih tampak belum berjalan secara maksimal. Hal ini dapat diketahui dari hasil penelitian Misno (1988) yang menyimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi pendidikan di SMP-SMP Kota Malang belum dilaksanakan secara maksimal. Sejalan dengan itu, hasil penelitian Maisyaroh, dkk.

(1999) juga menyimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi pendidikan di Malang masih dalam kategori cukup. Demikian pula hasil penelitian Zakaria (1990) juga menyimpulkan bahwa keterampilan supervisi pengajaran kepala-kepala SMPN, khususnya di Kota Bengkulu secara umum berkualifikasi sedang.

Berkaitan dengan kondisi tersebut, pemerintah telah mengambil langkah-langkah baru. Pemerintah telah berusaha untuk meningkatkan kemampuan mengajar guru. Salah satu kebijakan pokok yang diambil adalah dengan menggalakkan kegiatan pembinaan guru di setiap jenjang dan jenis pendidikan, mulai dari sekolah dasar sampai sekolah menengah.

Bertolak dari kebijakan tersebut, berbagai kegiatan pembinaan telah diterapkan. Beberapa teknik pembinaan yang digunakan adalah rapat guru, simulasi mengajar, kunjungan kelas, observasi kelas, kunjungan antar sekolah, penataran, buletin profesional, dan pertemuan guru bidang studi. Sebagai sarana untuk menunjang pelaksanaan pembinaan, dibentuk suatu wadah organisasi yang dikenal dengan Musyawarah Guru Bidang Studi.

Melalui berbagai kebijakan teknis tersebut, diharapkan kegiatan supervisi atau pembinaan guru bisa dilaksanakan secara efektif. Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab utama untuk melaksanakan kegiatan supervisi di sekolah. Akan tetapi, bagaimana pelaksanaan kegiatan supervisi tersebut di lapangan, dan seberapa besar pengaruhnya terhadap peningkatan kemampuan mengajar guru, juga masih menjadi pertanyaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui (1) karakteristik guru, ditinjau dari tingkat abstraksi dan tingkat komitmennya, (2) kemampuan mengajar guru, (3) pendekatan, teknik, dan prinsip pembinaan yang diterima guru, dan (4) pengaruh frekuensi teknik pembinaan guru terhadap kemampuan mengajar guru, khususnya di sekolah-sekolah Kota Malang.

## METODE

Penelitian ini berusaha untuk mengungkap tentang kemampuan mengajar guru dan pelaksanaan supervisi pendidikan. Variabel yang diteliti adalah supervisi pendidikan, karakteristik guru, dan kemampuan mengajar guru. Di samping itu, penelitian ini hendak mengetahui hubungan antara frekuensi supervisi yang diterima guru dengan kemampuan mengajar guru. Dengan demikian, penelitian ini ingin mengungkap suatu fenomena, dan hubungan antara dua fenomena. Untuk itu, penelitian ini termasuk penelitian deskriptif korelasional. Rancangan pene-

litian yang digunakan dalam penelitian ini adalah rancangan penelitian deskriptif korelasional.

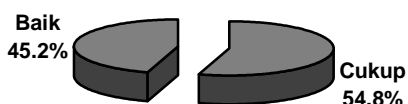
Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh guru sekolah-sekolah di kota Malang, yang meliputi SD, SMP, SMU, dan SMK. Dengan mempertimbangkan keadaan populasi, keterbatasan waktu, dan biaya, pengambilan sampel dilakukan dengan cara mengambil sebagian sekolah secara random. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *cluster, quota, random sampling*. Sampel diambil sebesar 12 Sekolah Dasar, 5 SMP, 2 SMU dan 1 SMK. Masing-masing Sekolah Dasar diambil 1 kepala sekolah dan 3 guru, sedangkan untuk SMP, SMU, atau SMK masing-masing diambil 1 kepala sekolah dan enam guru. Dengan demikian jumlah sampel ada 20 kepala sekolah dan 84 guru.

Penelitian ini menggunakan dua teknik pengumpul data, yaitu kuesioner dan observasi. Kuesioner digunakan untuk memperoleh data tentang pelaksanaan supervisi pendidikan yang diterima guru dan karakteristik guru, yang meliputi frekuensi teknik pembinaan yang diterima, pendekatan pembinaan, prinsip pembinaan, tingkat komitmen dan abstraksi guru. Observasi digunakan untuk memperoleh data tentang kemampuan mengajar guru, khususnya tentang keterampilan melaksanakan prosedur mengajar.

Sesuai dengan tujuan penelitian dan jenis data yang ada, dalam penelitian ini digunakan tiga teknik analisis data, yaitu teknik analisis deskriptif, analisis korelasi momen tangkar (*Product Moment*) Pearson, dan regresi. Teknik analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan frekuensi pembinaan guru, prinsip pembinaan guru, pendekatan pembinaan guru, karakteristik guru, dan kemampuan mengajar guru. Beberapa teknik analisis data yang digunakan adalah distribusi frekuensi, mean dan simpangan baku. Teknik analisis korelasi momen tangkar dan regresi sederhana, digunakan untuk melihat hubungan atau pengaruh frekuensi teknik pembinaan guru terhadap kemampuan mengajar guru.

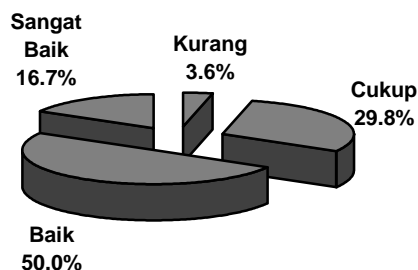
## HASIL

Sesuai dengan rancangan penelitian yang ada, karakteristik guru ini ditinjau dari dua sisi, yaitu tingkat abstraksi guru dan tingkat komitmen guru. Tingkat abstraksi guru-guru di sekolah-sekolah wilayah Kota Malang diperoleh nilai *mean* sebesar 3,45 dengan simpangan baku sebesar 0,50. Bila ditelaah secara individual, distribusi frekuensi klasifikasi tingkat abstraksi guru, dapat digambarkan pada Gambar 1.



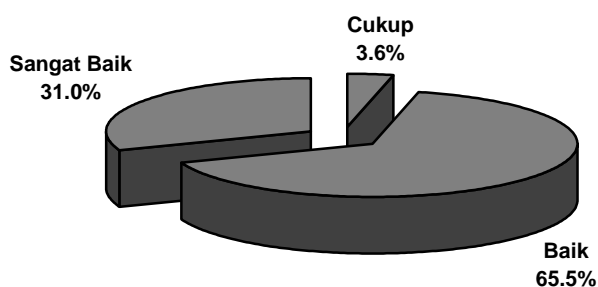
Gambar 1. Tingkat Abstraksi Guru

Dari analisis komitmen guru diperoleh nilai *mean* sebesar 3,80 dengan simpangan baku sebesar 0,76. Nilai tersebut bila dimasukkan pada kriteria dalam lima klasifikasi, termasuk kategori baik, dengan simpangan baku yang relatif kecil. Bila dilihat secara individual, sebesar 50% guru termasuk dalam kategori baik. Distribusi frekuensi klasifikasi tingkat komitmen guru tersebut disajikan dalam bentuk gambar sebagaimana pada Gambar 2.



Gambar 2. Tingkat Komitmen Guru

Selanjutnya, bisa ditelaah aspek kemampuan mengajar guru. Secara garis besar, klasifikasi kemampuan mengajar guru, dipaparkan pada Gambar 3.

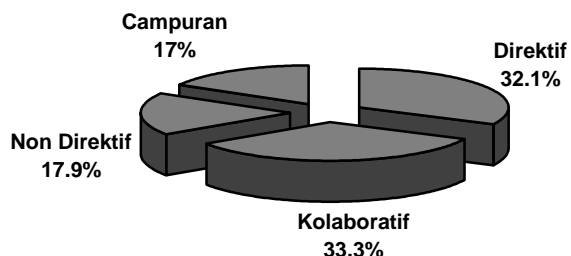


Gambar 3. Kemampuan Mengajar Guru

Rata-rata kemampuan mengajar guru-guru di sekolah wilayah di kota Malang termasuk kategori baik (65,5%).

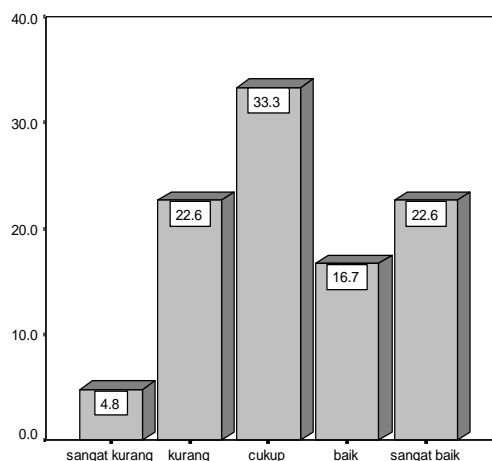
Bila ditelaah dari pendekatan pembinaan yang digunakan, dapat diketahui bahwa sebesar 32,1% pembinaan yang diikuti atau diterima guru menggunakan pada pendekatan direktif, sebesar 33,3% menggunakan pendekatan kolaboratif, sebesar 17,9% menggunakan pendekatan nondirektif, dan sebesar 16,7%

menggunakan pendekatan campuran. Dengan demikian, pembinaan yang diterima guru paling banyak pada pendekatan kolaboratif dan direktif. Perbandingan kecenderungan penggunaan pendekatan pembinaan yang diterima guru tersebut disajikan pada Gambar 4.



Gambar 4. Pendekatan Pembinaan Guru

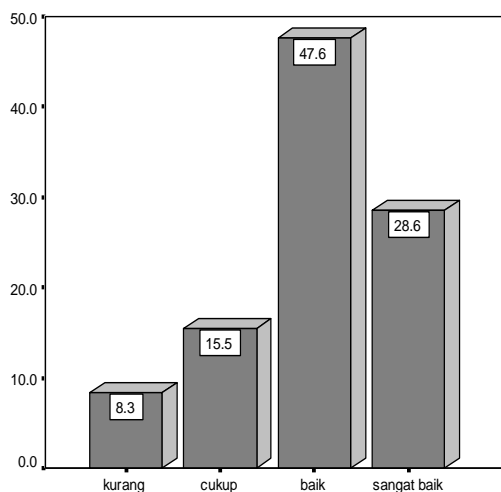
Nilai *mean* frekuensi pembinaan guru diperoleh sebesar 3,30, dengan simpangan baku sebesar 1,19. Sedangkan distribusi frekuensi klasifikasi pembinaan yang diterima guru dapat dipaparkan dalam bentuk Gambar 5.



Gambar 5. Frekuensi Teknik Pembinaan Guru

Dapat disimpulkan bahwa frekuensi pembinaan yang diterima guru di sekolah rata-rata berkategori cukup. Sebesar 4,8% termasuk kategori sangat kurang, sebesar 22,6% termasuk kategori kurang, sebesar 33,3% termasuk kategori cukup, sebesar 16,7% termasuk kategori baik, dan sebesar 22,6% termasuk kategori sangat baik.

Nilai *mean* prinsip pembinaan guru sebesar 3,96 dengan simpangan baku sebesar 0,88. Nilai tersebut menunjukkan kategori baik. Bila ditelaah secara individual, sebesar 47,6% guru berkategori baik, dan sebesar 28,6% termasuk kategori sangat baik. Klasifikasi prinsip pembinaan yang diterapkan di sekolah ini dipaparkan pada Gambar 6.



**Gambar 6. Penerapan Prinsip Pembinaan Guru**

Nilai korelasi antara frekuensi teknik pembinaan guru dengan kemampuan mengajar guru sebesar 0,224 dengan nilai  $p$  sebesar 0,040. Nilai  $p$  (*error probability*) tersebut dibawah taraf signifikansi yang ditetapkan yakni 0,05. Untuk itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara frekuensi teknik pembinaan yang diikuti atau diterima guru dengan kemampuan mengajar guru. Semakin sering guru mengikuti pembinaan semakin baik kemampuan mengajarnya. Hasil analisis regresi juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh frekuensi teknik pembinaan guru terhadap kemampuan mengajar guru. Nilai  $\beta$  diperoleh sebesar 0,224. Untuk itu, dapat disimpulkan bahwa frekuensi teknik pembinaan memiliki daya prediksi sebesar 22,4% terhadap kemampuan mengajar guru.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data, rata-rata tingkat abstraksi guru di sekolah-sekolah Kota Malang berkategori cukup, dengan rata-rata tingkat komitmen yang baik. Hasil penelitian ini bila ditinjau dari teori kategori guru yang dikemukakan Glickman (1981), cenderung mengarah pada kategori guru yang memiliki posisi tengah, khususnya pada tipe *unfocused workers*. Tingkat komitmennya sudah cukup baik, namun tingkat abstraksinya masih perlu ditingkatkan.

Guru-guru di sekolah cenderung mengerjakan tugas secara rutin, namun belum menunjukkan tingkat kreativitas yang unggul. Mereka masih belum menunjukkan karakteristik guru yang profesional, yaitu guru yang memiliki komitmen/kemauan tinggi, dan abstraksi/kemampuan mumpuni. Oleh karena

itu, masih perlu ditingkatkan, terutama kemampuan profesionalnya.

Kemampuan mengajar guru rata-rata berkategori baik, padahal tingkat abstraksinya guru masih pada kategori cukup. Bila ditelaah lebih jauh, dapat dikemukakan alasannya. Kemampuan mengajar dalam penelitian ini hanya ditekankan pada kemampuan guru dalam melaksanakan prosedur mengajar dan belum mencakup keseluruhan kemampuan profesional guru. Oleh sebab itu, dalam hal melaksanakan prosedur mengajar, kemampuan guru di sekolah wilayah kota Malang sudah cukup baik, akan tetapi untuk kemampuan lainnya, masih membutuhkan peningkatan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Maisyaroh, dkk (1999), atau hasil penelitian Wiyono, dkk (2001) yang menunjukkan kemampuan mengajar guru di kota Malang, khususnya guru sekolah menengah pertama, termasuk kategori baik. Kesesuaian tersebut terjadi karena kondisi kemampuan guru memang tidak menunjukkan perbedaan yang besar, dari segi pengalaman mengajar, tingkat pendidikan, atau tingkat usia guru juga menunjukkan variasi yang relatif sama.

Pendekatan pembinaan yang paling banyak diikuti atau diterima guru adalah pendekatan kolaboratif dan direktif. Sedangkan pendekatan nondirektif masih belum tampak ditekankan. Sebesar 16,7% cenderung menggunakan pendekatan campuran, yaitu antara direktif dan kolaboratif, atau direktif dan nondirektif, atau antara ketiga pendekatan yang ada. Hasil ini, bila ditinjau dari sudut teori cukup menunjukkan kesesuaian. Menurut Glickman (1981) pada level moderat, yakni *analytical observer* atau *unfocused workers*, pendekatan yang paling tepat digunakan adalah pendekatan kolaboratif.

Bila ditinjau lebih jauh, pembinaan profesional guru yang dilakukan, masih belum menunjukkan kualifikasi yang sangat baik. Pendekatan direktif masih cukup dominan, dan pendekatan nondirektif masih belum digunakan. Sebagian besar guru lebih menyukai pendekatan pembinaan yang nondirektif. Hasil penelitian Wade yang dikutip Glatthorn (1990) menunjukkan bahwa sebagian besar personel termasuk guru lebih menyukai pembelajaran secara bebas. Demikian juga, hasil kajian Glickman (1981) juga menunjukkan bahwa sebagian besar guru lebih menyukai pendekatan supervisi kolaboratif dan nondirektif. Akan tetapi, hal itu juga perlu disesuaikan dengan karakteristik guru secara individual. Semakin tepat menggunakan pendekatan, semakin efektif pembinaan yang dilakukan.

Pelaksanaan pembinaan guru di Kota Malang termasuk cukup. Hal itu, menunjukkan bahwa pem-

binaan belum dilakukan secara maksimal, meskipun dalam penerapan prinsip sudah berkategori baik. Hasil penelitian Misno (1988) juga menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi pendidikan SMP Kota Malang masih belum dilaksanakan secara maksimal. Hasil penelitian Zakaria (1990) juga menyimpulkan bahwa keterampilan supervisi pengajaran kepala-kepala SMPN, khususnya di kota Bengkulu secara umum masih berkualitas sedang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pembinaan guru masih belum dilaksanakan secara maksimal.

Bila ditinjau secara lebih seksama, belum dilakukannya pembinaan guru secara maksimal ini bisa disebabkan beberapa faktor, baik faktor pembina atau faktor peserta. Pertama, kemampuan dan kemauan kepala sekolah atau pengawas sekolah, sebagai *supervisor*, dalam melaksanakan pembinaan masih belum optimal. Berdasarkan hasil kajian Suryadi dan Tilaar (1992), kemampuan kepala sekolah dewasa ini, terutama di sekolah dasar, masih belum menunjukkan kualifikasi yang diharapkan. Pengangkatan kepala sekolah juga belum didasarkan pada kemampuan profesional, tapi masih ditekankan pada pangkat, senioritas dan sejenisnya. Waktu untuk melaksanakan pembinaan juga masih relatif sedikit. Sebagian besar masih ditekankan pada masalah-masalah administratif.

Kedua, kurangnya pembinaan profesional tersebut sumbernya bisa berasal dari guru sebagai *supervisee*. Banyak guru yang belum memiliki komitmen untuk selalu mengembangkan diri. Sebagian besar guru juga masih kurang memiliki kemauan yang tinggi untuk mengikuti kegiatan pembinaan. Hasil evaluasi Dean (1991) menunjukkan bahwa sebagian besar guru kurang suka mengikuti kegiatan supervisi atau pembinaan guru. Hanya sebesar 6% sampai 26% guru yang mau sungguh-sungguh mengikuti kegiatan supervisi.

Terdapat hubungan positif antara frekuensi pembinaan dengan kemampuan mengajar guru. Semakin tinggi guru mengikuti pembinaan, semakin tinggi kemampuan mengajarnya. Hasil ini, bila ditinjau dari sudut teori dan hasil-hasil penelitian yang ada menunjukkan kesesuaian. Hasil penelitian Djaelani menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara supervisi kepala sekolah dengan kemampuan mengajar guru di SMA Negeri kota Aceh. Hasil kajian Neagley dan Evans (1980), Glickman (1981), dan Sergiovanni (1991) juga menunjukkan bahwa melalui kegiatan supervisi atau pembinaan guru bisa meningkatkan kemampuan profesional guru. Bertolak dari landasan inilah, maka perlu ditingkatkan lagi kegiatan pembinaan guru di setiap jenjang

pendidikan, baik formal maupun nonformal, untuk mencapai kualitas pendidikan yang lebih baik.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini. Tingkat abstraksi guru dalam melaksanakan tugas, mulai dari sekolah dasar sampai dengan sekolah menengah di Kota Malang, rata-rata termasuk kategori cukup, dan tingkat komitmen guru dalam melaksanakan tugas, rata-rata termasuk kategori baik. Bila ditinjau dari kemampuan guru, mulai dari sekolah dasar sampai dengan sekolah menengah di kota Malang, rata-rata termasuk kategori baik. Pendekatan pembinaan guru yang digunakan pimpinan sekolah, mulai dari sekolah dasar sampai dengan sekolah menengah di Kota Malang, paling banyak cenderung pada pendekatan kolaboratif dan direktif. Selanjutnya diikuti pendekatan nondirektif dan pendekatan campuran. Frekuensi teknik pembinaan yang diikuti atau diterima guru mulai dari sekolah dasar sampai dengan sekolah menengah, rata-rata termasuk kategori cukup. Prinsip pembinaan guru yang diterapkan *supervisor* rata-rata termasuk kategori baik. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara frekuensi teknik pembinaan yang diikuti atau diterima guru dengan kemampuan mengajar guru. Semakin tinggi guru mengikuti atau menerima pembinaan, semakin tinggi pula kemampuan mengajarnya. Daya prediksi frekuensi teknik pembinaan terhadap kemampuan mengajar guru sebesar 22,4%.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan saran-saran yang relevan. Mengingat frekuensi teknik pembinaan memiliki pengaruh positif terhadap kemampuan mengajar guru, maka pembinaan guru, mulai dari guru sekolah dasar, sekolah menengah pertama, sampai dengan menengah atas dan kejuruan di kota Malang perlu lebih ditingkatkan.

Tingkat abstraksi guru masih termasuk kategori cukup. Untuk itu, tingkat abstraksi guru perlu lebih ditingkatkan lagi.

Frekuensi teknik pembinaan yang diikuti atau diterima guru masih termasuk kategori cukup. Untuk itu, perlu lebih ditingkatkan lagi. Berdasarkan hasil penelitian juga diketahui bahwa pendekatan yang lebih banyak ditekankan masih pada pendekatan kolaboratif dan direktif. Untuk itu, akan lebih

baik bila ditingkatkan pada pendekatan nondirektif agar dapat mencapai hasil yang optimal.

Untuk bisa meningkatkan keefektifan pelaksanaan pembinaan guru, perlu dilakukan koordinasi

yang baik antara sekolah, masyarakat khususnya Dewan Sekolah, dan Dinas Pendidikan Kota Malang. Melalui kerja sama yang baik tersebut, akan bisa meningkatkan pembinaan guru secara optimal.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Dean, J. 1991. *Developing Teachers and Teaching, Professional Development in School*. Buckingham: Open University Press.
- Glatthorn, A.A. 1990. *Supervisory Leadership, Introduction to Instructional Supervision*. New York: Harper Collins Publishers.
- Glickman, C.D. 1981. *Developmental Supervision, Alternative for Helping Teachers Improve Instruction*. Virginia, Alexandria: ASCD.
- Maisyaroh, Wiyono, B.B. & Burhanuddin. 1999. *Pelaksanaan Supervisi Pendidikan dan Pengaruhnya terhadap Kemampuan Mengajar Guru di Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Negeri se-Kotamadya Malang*. Laporan Penelitian tidak diterbitkan. Malang: Lembaga Penelitian, IKIP Malang.
- Misno. 1988. *Hubungan antara Latar Belakang Pendidikan Formal Kepala SMP dengan Pelaksanaan Supervisi Pendidikan di Kotamadya Malang*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Neagley, R.L. & Evan, N.D. 1980. *Handbook for Effective Supervision of Instruction*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Sahertian, P.A 2000. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya manusia*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Sergiovanni, T.J. 1991. *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Suryadi, A. & Tilaar, H.A.R.. 1993. *Analisis Kebijakan Pendidikan: Suatu Pengantar*. Bandung: Penerbit PT Rosdakarya.
- Wiyono, B.B., Maisyaroh & Sultoni. 2001. *Kemampuan Pelaksana Pendidikan dalam Mengelola Sekolah dengan Pendekatan School Based Management, dan Program-program Pembinaan yang Dibutuhkan di Sekolah Negeri se-Kota Malang*. Laporan Penelitian tidak diterbitkan. Malang: Lembaga Penelitian Universitas Negeri Malang.
- Zakaria. 1990. *Keterampilan Supervisi Pengajaran Kepala SMPN Menurut Persepsi Guru di Kotamadya Bengkulu*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.