

## ANALISIS TANTANGAN DAN SOLUSI SUPERVISI KLINIS TERHADAP KINERJA GURU MELALUI KONSEP *THE FOUR KEY ROLES OF HR*

Wahdatul Ramadani<sup>1\*</sup>Abdi Yusuf Radinata<sup>2</sup>, Dina Hermina<sup>3</sup>

UIN Antasari Banjarmasin<sup>1\*</sup>Indonesia

Email: [wahdatulramadani11@gmail.com](mailto:wahdatulramadani11@gmail.com)<sup>1</sup>, [radinataabdiyusuf@gmail.com](mailto:radinataabdiyusuf@gmail.com)<sup>2</sup> [dinahermina@uin-antasari.ac.id](mailto:dinahermina@uin-antasari.ac.id)<sup>3</sup>

### Informasi

### Abstract

Volume : 2  
Nomor : 6  
Bulan : Juni  
Tahun : 2025  
E-ISSN : 3062-9624

*This study aims to analyze the challenges and solutions in the implementation of clinical supervision on teacher performance through the concept of The Four Key Roles of HR developed by Dave Ulrich. Clinical supervision is an essential strategy to improve the quality of teaching by using a collaborative approach. However, the implementation of clinical supervision often faces obstacles such as time limitations, heavy workloads, lack of managerial support, and a lack of trust between supervisors and teachers. By applying the concept of The Four Key Roles of HR, namely as a Strategic Partner, Change Agent, Administrative Expert, and Employee Champion, these obstacles can be addressed more effectively. The results of this study are expected to provide practical recommendations to improve teacher performance through a more structured and data-driven clinical supervision process.*

**Keywords :** *Clinical Supervision, Teacher Performance, The Four Key Roles of HR, Islamic Religious Education, Professional Development.*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tantangan dan solusi dalam implementasi supervisi klinis terhadap kinerja guru dengan menggunakan konsep *The Four Key Roles of HR* yang dikembangkan oleh Dave Ulrich. Supervisi klinis merupakan strategi yang penting untuk meningkatkan kualitas pengajaran guru dengan pendekatan kolaboratif. Namun, implementasi supervisi klinis sering menghadapi hambatan, seperti keterbatasan waktu, beban kerja yang tinggi, serta kurangnya dukungan manajerial dan kepercayaan antara supervisor dan guru. Melalui penerapan konsep *The Four Key Roles of HR*, yaitu sebagai *Strategic Partner*, *Change Agent*, *Administrative Expert*, dan *Employee Champion*, hambatan-hambatan tersebut dapat diatasi dengan pendekatan yang lebih efektif. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis untuk meningkatkan kinerja guru melalui supervisi klinis yang lebih terstruktur dan berbasis data.

**Kata Kunci :** *Supervisi Klinis, Kinerja Guru, The Four Key Roles of HR, Pendidikan Agama Islam, Pengembangan Profesional*

## **A. PENDAHULUAN**

Salah satu pilar pembangunan suatu bangsa adalah pendidikan. Keberhasilan suatu sistem pendidikan tidak hanya didasarkan pada kualitas kurikulum yang diajarkan, tetapi juga pada kualitas pengajaran yang diberikan oleh guru. Sebagai komponen kunci dalam proses pendidikan, guru sangat menentukan keberhasilan siswa (Dian Suci Oktafiami & Miftahir Rizqa, 2024). Oleh karena itu, sangat penting untuk meningkatkan produktivitas guru untuk memastikan bahwa tujuan pendidikan tercapai dengan cara yang berkualitas tinggi. Salah satu strategi untuk meningkatkan produktivitas guru adalah supervisi klinis. Supervisi klinis adalah jenis interaksi yang bertujuan untuk membantu dan mendampingi guru di kelas dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan profesional mereka (Handayani dkk., 2024)

Pendidikan yang berkualitas sangat bergantung pada kualitas pengajaran yang diberikan oleh guru. Salah satu faktor utama dalam peningkatan kualitas pendidikan adalah kinerja guru. Guru yang efektif memiliki peran yang sangat penting dalam pencapaian tujuan pendidikan, karena mereka bukan hanya pengajar, tetapi juga pembimbing dan fasilitator bagi perkembangan siswa (Dian Suci Oktafiami & Miftahir Rizqa, 2024). Dalam rangka meningkatkan kinerja guru, salah satu pendekatan yang dapat diterapkan adalah supervisi klinis, yang telah terbukti efektif dalam meningkatkan keterampilan mengajar dan profesionalisme guru (Carl D. Glickman dkk., 2013).

Supervisi klinis memiliki peran yang sangat penting dalam peningkatan kualitas pengajaran. Berbeda dengan supervisi tradisional yang bersifat evaluatif dan lebih terfokus pada pengawasan administratif, supervisi klinis lebih mengutamakan pendekatan kolaboratif antara supervisor dan guru. Proses ini memberikan kesempatan bagi guru untuk mendapatkan umpan balik langsung dan bimbingan tentang cara mengelola kelas, menyampaikan materi, serta berinteraksi dengan siswa. Dengan demikian, supervisi klinis dapat menjadi sarana efektif untuk memperbaiki kualitas pengajaran dan mendukung pengembangan profesionalisme guru (Jamal Ma'mur Asmani, 2012).

Namun, efektivitas supervisi klinis sangat bergantung pada keterlibatan semua pihak yang terkait dalam sistem pendidikan, termasuk Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di lingkungan pendidikan. SDM dalam hal ini tidak hanya mencakup tenaga pengajar, tetapi juga mencakup pengelola sekolah dan pihak-pihak yang terlibat dalam pembuatan kebijakan pendidikan. SDM berperan sebagai mitra strategis yang dapat mendukung kelancaran dan

keberhasilan program supervisi klinis. Tanpa dukungan yang memadai dari SDM yang berkualitas, implementasi supervisi klinis dapat berjalan tidak efektif, dan tujuan peningkatan kinerja guru tidak akan tercapai secara maksimal (Malayu S.P. Hasibuan, 2009).

Peran SDM dalam pendidikan sangat penting, karena SDM bukan hanya bertanggung jawab dalam pengelolaan administrasi dan kebijakan, tetapi juga berfungsi sebagai mitra strategis dalam mengembangkan kinerja guru. Sebagai strategic partner, SDM dapat memainkan peran kunci dalam merancang kebijakan yang mendukung supervisi klinis, menyediakan pelatihan untuk supervisor, serta memastikan bahwa seluruh pihak yang terlibat dalam supervisi klinis memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan (Dave Ulrich, 1997). Dengan peran tersebut, SDM dapat membantu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan kinerja guru (Dave Ulrich, 1997).

Dalam bukunya *Human Resource Champions*, Dave Ulrich memperkenalkan konsep *The Four Key Roles of HR*, yang mengubah cara pandang terhadap peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi. Ulrich mengidentifikasi empat peran utama yang harus dijalankan oleh fungsi SDM untuk memberikan kontribusi strategis kepada perusahaan, yaitu: *Strategic Partner*, *Change Agent*, *Administrative Expert*, dan *Employee Champion*. Konsep ini menekankan bahwa peran SDM tidak lagi terbatas pada aktivitas administratif, tetapi harus menjadi mitra strategis dalam merumuskan dan melaksanakan strategi bisnis, memimpin perubahan organisasi, serta meningkatkan kesejahteraan dan keterlibatan karyawan. Dalam hal ini, SDM diharapkan mampu untuk lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan, memimpin inisiatif perubahan, dan memastikan bahwa kebijakan serta praktik SDM mendukung tujuan strategis perusahaan (Dave Ulrich, 1997).

Keempat peran yang diusung oleh Ulrich dalam *The Four Key Roles of HR* memberikan kerangka kerja yang jelas bagi SDM untuk bertransformasi menjadi bagian yang lebih integral dalam mencapai kesuksesan organisasi. Sebagai contoh dalam bidang pendidikan, SDM yang berperan sebagai strategic partner dapat membantu mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh guru dan supervisor, serta memberikan solusi konkret melalui perencanaan yang matang dan dukungan pelatihan yang relevan (Dave Ulrich, 1997). Peran strategis ini mencakup juga evaluasi rutin terhadap implementasi supervisi klinis, untuk memastikan bahwa tujuan peningkatan kinerja guru tercapai dengan efektif.

Namun, meskipun supervisi klinis dan peran SDM sebagai mitra strategis memiliki potensi yang sangat besar untuk meningkatkan kinerja guru, implementasi yang efektif tidaklah tanpa tantangan. Salah satu tantangan terbesar dalam mengimplementasikan

supervisi klinis adalah keterbatasan sumber daya, baik dalam hal waktu, anggaran, maupun jumlah tenaga profesional yang terlibat. Dalam beberapa kasus, kekurangan sumber daya ini dapat menyebabkan supervisi klinis menjadi kurang efektif, karena tidak dapat dilaksanakan secara berkesinambungan atau tidak sesuai dengan kebutuhan guru (Mulyasa, 2002). Selain itu, adanya resistensi dari beberapa pihak, baik guru maupun pengelola sekolah, terhadap pelaksanaan supervisi klinis juga menjadi hambatan yang perlu diatasi.

Kendati demikian, pengelolaan SDM yang efektif dapat menjadi solusi untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut. SDM yang terlatih dan memiliki pemahaman yang mendalam tentang tujuan dan manfaat supervisi klinis akan mampu menciptakan program supervisi yang lebih efektif dan efisien. Dengan demikian, implementasi supervisi klinis dapat berjalan dengan lancar dan memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja guru (Handayani dkk., 2024). Oleh karena itu, penting untuk melibatkan SDM secara maksimal dalam proses perencanaan dan pelaksanaan supervisi klinis agar hasil yang diperoleh sesuai dengan tujuan yang diinginkan .

Pentingnya peran SDM sebagai mitra strategis dalam supervisi klinis juga relevan dengan perkembangan pendidikan di era modern. Dengan adanya kemajuan teknologi dan tuntutan global terhadap pendidikan, guru dituntut untuk memiliki kompetensi yang lebih tinggi dalam menjalankan tugasnya. Supervisi klinis yang didukung oleh SDM yang berkualitas akan memfasilitasi guru dalam mengembangkan keterampilan mereka, serta membantu mereka dalam beradaptasi dengan perkembangan zaman. Dalam konteks ini, SDM yang berperan sebagai mitra strategis tidak hanya membantu dalam pengelolaan administratif, tetapi juga dalam merancang kebijakan yang mendukung pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan (Dave Ulrich, 1997) (Malayu S.P. Hasibuan, 2009).

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diketahui bagaimana pengaruh supervisi klinis dalam meningkatkan kinerja guru, serta bagaimana peran SDM sebagai mitra strategis dapat memperkuat pelaksanaan supervisi klinis tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai hubungan antara supervisi klinis, kinerja guru, dan peran SDM dalam konteks pendidikan di Indonesia. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi pengelola pendidikan dan pemangku kebijakan dalam merancang program supervisi yang lebih efektif, serta meningkatkan peran SDM dalam mendukung peningkatan kualitas pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

## **B. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian pustaka (*library research*) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh supervisi klinis dalam meningkatkan kinerja guru dengan memanfaatkan konsep dan *The Four Key Roles of HR* dan yang dikembangkan oleh Dave Ulrich. Penelitian ini berfokus pada kajian literatur yang relevan mengenai supervisi klinis, pengembangan profesionalisme guru, serta penerapan peran strategis SDM dalam konteks pendidikan. Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari sumber-sumber literatur seperti buku, jurnal akademik, dan artikel yang membahas topik supervisi klinis, kinerja guru, dan konsep peran SDM dalam organisasi pendidikan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur, di mana peneliti mengidentifikasi, menyeleksi, dan mengumpulkan informasi yang relevan dengan topik penelitian. Literasi yang dikumpulkan kemudian dianalisis secara kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk mengidentifikasi hubungan antara supervisi klinis dan peningkatan kinerja guru, serta bagaimana penerapan konsep dan *The Four Key Roles of HR* dan dapat berperan dalam mengatasi hambatan-hambatan yang ada dalam pelaksanaan supervisi klinis. Analisis ini bertujuan untuk menggali bagaimana peran SDM dapat meningkatkan efektivitas supervisi klinis dan berkontribusi terhadap pengembangan kinerja guru.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang pentingnya peran manajerial dalam supervisi klinis dan bagaimana konsep dan *The Four Key Roles of HR* dan dapat diterapkan dalam konteks pendidikan. Dengan menggunakan pendekatan ini, penelitian ini bertujuan untuk menyarankan solusi praktis dalam meningkatkan kualitas supervisi klinis yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja guru dan kualitas pengajaran. Penelitian ini bersifat teoretis dan deskriptif, dengan harapan memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan praktik supervisi di sekolah serta pengelolaan sumber daya manusia dalam sektor pendidikan.

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Pengertian dan Konsep Supervisi Klinis

Menurut R. Willem, supervisi klinis adalah suatu jenis supervisi yang menitikberatkan pada peningkatan kualitas pengajaran melalui suatu proses yang sistematis, dimulai dari perencanaan yang mendalam, diikuti dengan observasi dan analisis terhadap penampilan mengajar yang sebenarnya, dengan tujuan untuk mencapai perubahan yang rasional. Sedangkan menurut Sulo, supervisi klinis adalah suatu proses yang bertujuan untuk membantu

guru dalam mengurangi kesenjangan antara perilaku mengajar yang aktual dengan perilaku mengajar yang ideal (Sahertian, 2000).

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa supervisi klinis adalah suatu proses pembinaan yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam mengajar, dengan cara mengamati dan menganalisis data secara obyektif dan teliti, yang nantinya akan digunakan sebagai dasar untuk mengubah perilaku mengajar guru. Pendekatan yang digunakan dalam supervisi klinis adalah interaksi langsung dengan individu guru, yang difokuskan untuk memperbaiki kinerja dan perilaku mengajarnya (Sahertian, 2000).

Secara umum, supervisi klinis bertujuan untuk mengembangkan profesionalisme guru dengan memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan dan tantangan yang dihadapi dalam tugas mengajar mereka. Proses ini dimulai dengan memperbaiki cara mengajar guru di kelas, yang merupakan langkah awal untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Dengan demikian, supervisi klinis menjadi fondasi penting dalam pembentukan guru yang lebih profesional dan berdampak positif pada kualitas pendidikan (Jamal Ma'mur Asmani, 2012).

Adapun tujuan spesifik dari supervisi klinis antara lain adalah memberikan umpan balik objektif kepada guru mengenai kegiatan mengajar yang telah mereka lakukan, sehingga guru dapat melihat dan mengevaluasi apa yang sudah tercapai dalam proses pengajaran. Selain itu, supervisi klinis juga berfungsi untuk mendiagnosis masalah dalam pengajaran serta membantu mengembangkan keterampilan guru dalam menerapkan berbagai strategi mengajar yang lebih efektif dan relevan dengan kebutuhan siswa (Jamal Ma'mur Asmani, 2012).

Selain itu, supervisi klinis juga digunakan sebagai dasar untuk menilai kemajuan pendidikan guru, serta sebagai bahan pertimbangan dalam promosi jabatan atau karier mereka. Terakhir, supervisi klinis bertujuan untuk mendorong guru agar mengembangkan sikap positif terhadap pengembangan diri yang berkelanjutan, sehingga mereka dapat terus meningkatkan kualitas pengajaran dan karier mereka secara mandiri dalam jangka panjang (Jamal Ma'mur Asmani, 2012).

Supervisi klinis didasarkan pada lima prinsip utama yang mengarah pada terciptanya hubungan yang positif dan produktif antara supervisor dan guru. Pertama, supervisi klinis harus dimulai berdasarkan inisiatif dari para guru itu sendiri. Dalam hal ini, perilaku supervisor harus sedemikian rupa sehingga guru merasa terdorong untuk meminta bantuan dan bimbingan tanpa rasa terpaksa. Supervisor harus menciptakan suasana yang mendorong guru

untuk aktif mencari dukungan dalam meningkatkan kemampuan mereka (Jamal Ma'mur Asmani, 2012).

Kedua, supervisi klinis mengutamakan terciptanya hubungan manusiawi yang bersifat interaktif dan penuh rasa kesejawatan antara guru dan supervisor. Hubungan ini sangat penting agar guru merasa dihargai dan tidak tertekan. Ketiga, supervisi klinis juga bertujuan untuk menciptakan suasana bebas di mana setiap orang merasa nyaman untuk mengemukakan pengalaman dan permasalahannya. Dalam hal ini, supervisor berusaha memenuhi harapan dan kebutuhan guru tanpa menilai secara negatif, tetapi justru mendengarkan dan memberikan dukungan yang konstruktif (Jamal Ma'mur Asmani, 2012).

Prinsip keempat, supervisi klinis berfokus pada kebutuhan profesional guru yang nyata dan relevan dengan pengalaman mereka sehari-hari di kelas. Oleh karena itu, objek kajian dalam supervisi klinis adalah permasalahan nyata yang dihadapi oleh guru dalam pengajaran mereka. Prinsip terakhir, perhatian dalam supervisi klinis harus difokuskan pada unsur-unsur spesifik yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kualitas pengajaran. Dengan pendekatan yang demikian, supervisi klinis menjadi sebuah proses yang kooperatif dan konstruktif, tanpa adanya tekanan atau intimidasi. Sebaliknya, model ini lebih mengedepankan berbagi ide, diskusi intens, dan pencarian solusi bersama, yang akhirnya memberdayakan guru dan mendorong mereka untuk terus berkembang dalam profesinya (Jamal Ma'mur Asmani, 2012).

## **2. Definisi dan Dimensi Kinerja Guru**

Kinerja guru mengacu pada hasil yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas-tugas profesionalnya dalam proses pembelajaran. Istilah "kinerja" merujuk pada manifestasi dari kemampuan individu yang terwujud dalam tindakan nyata. Dalam konteks pendidikan, kinerja guru dapat diukur melalui kegiatan yang berhubungan dengan peranannya sebagai pendidik, baik di dalam maupun di luar kelas. Aspek-aspek yang termasuk di dalamnya meliputi perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, serta evaluasi terhadap hasil belajar yang dicapai oleh siswa (Siemze Joen dkk., 2022).

Menurut Madjid, untuk mencapai kinerja yang baik, seorang guru harus memiliki kompetensi yang memadai. Tanpa kompetensi yang sesuai, sulit bagi seorang guru untuk mencapai kinerja yang maksimal. Kinerja seorang guru tidak hanya tercermin dari kualitas pengajaran yang disampaikan, tetapi juga dari kemampuan dalam mengelola kelas dengan efektif, menjalin hubungan yang baik dengan siswa, serta memotivasi siswa untuk lebih aktif dalam proses belajar. Kinerja guru yang optimal berdampak positif pada proses pembelajaran dan hasil akademik siswa (Siemze Joen dkk., 2022).



Septiawan dkk. menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses kerja yang dapat diukur berdasarkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam waktu tertentu. Dalam hal ini, kinerja guru dievaluasi melalui sejauh mana guru dapat mencapai tujuan pembelajaran, mengelola kelas dengan baik, serta berkontribusi dalam pengembangan kompetensi siswa. Evaluasi kinerja guru memberikan gambaran sejauh mana guru mampu menyampaikan materi secara efektif dan mempengaruhi hasil belajar siswa (Siemze Joen dkk., 2022).

Rorimpandey menambahkan bahwa kinerja guru adalah hasil dari kombinasi kecakapan, upaya, dan sikap, yang juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yang dapat mendukung atau menghambat proses pendidikan. Kecakapan guru mencakup pengetahuan pedagogik, keterampilan mengajar, dan sikap yang mendukung pencapaian tujuan pembelajaran. Oleh karena itu, kinerja guru bukan hanya tergantung pada kualitas pengajaran, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya yang turut berkontribusi terhadap keberhasilan pembelajaran (Siemze Joen dkk., 2022).

Syarwani dkk. menyatakan bahwa kinerja guru terkait langsung dengan tugas pokoknya, yaitu memberikan pengetahuan dan membimbing siswa sesuai dengan perkembangan intelektual mereka. Guru dengan kinerja yang baik mampu mengajar dengan efektif, serta beradaptasi dengan perkembangan kurikulum dan teknologi pendidikan yang ada. Kinerja guru yang optimal berperan penting dalam kualitas pembelajaran dan kesuksesan akademis siswa (Siemze Joen dkk., 2022).

Secara keseluruhan, kinerja guru tidak hanya diukur berdasarkan hasil belajar siswa, tetapi juga melalui kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara profesional. Kinerja yang baik dapat dilihat dari berbagai aspek, seperti kompetensi mengajar, pengelolaan kelas yang baik, kemampuan melakukan evaluasi yang tepat, serta menciptakan suasana belajar yang mendukung perkembangan siswa. Oleh karena itu, kinerja guru menjadi elemen kunci dalam peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan (Siemze Joen dkk., 2022).

### **3. Prosedur Supervisi Klinis dan Dampaknya terhadap Kinerja Guru**

Supervisi klinis terdiri dari tiga tahap yang saling terkait dan berkesinambungan, yang dirancang untuk membantu guru mengembangkan keterampilan mengajarnya. Tahap pertama, yaitu tahap pendahuluan, dimulai dengan pertemuan antara supervisor dan guru untuk merencanakan keterampilan yang akan diobservasi. Pada tahap ini, penting bagi supervisor untuk mengidentifikasi perhatian utama guru dan mengubahnya menjadi tingkah laku yang jelas dan terukur. Hubungan yang baik antara supervisor dan guru sangat penting untuk



memastikan komunikasi yang efektif. Dalam pertemuan ini, lima langkah utama yang dilakukan termasuk menciptakan suasana akrab, meninjau rencana dan tujuan pelajaran, serta memilih instrumen observasi yang sesuai untuk merekam tingkah laku guru (Jamal Ma'mur Asmani, 2012).

Selanjutnya, pada tahap pengamatan mengajar, guru melaksanakan pengajaran berdasarkan keterampilan yang telah disepakati dalam pertemuan awal, sementara supervisor mengamati dan mencatat tingkah laku guru secara objektif dan lengkap. Pengamatan ini tidak hanya mencakup perilaku guru, tetapi juga interaksi antara guru dan siswa serta respon siswa terhadap pengajaran. Supervisor bertujuan untuk mengumpulkan data yang objektif mengenai proses mengajar, yang nantinya akan digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan dalam pengajaran tersebut (Jamal Ma'mur Asmani, 2012).

Pada tahap pertemuan akhir, supervisor melakukan evaluasi terhadap pengajaran yang telah dilakukan dengan menganalisis data yang terkumpul dari observasi. Langkah pertama dalam tahap ini adalah menanyakan perasaan guru tentang pengalaman mengajarnya dan memberikan penguatan terhadap aspek-aspek positif dari pengajaran. Kemudian, supervisor melakukan review terhadap target keterampilan yang telah ditetapkan sebelumnya dan mendiskusikan pencapaian target tersebut. Hal ini penting untuk membantu guru memahami sejauh mana mereka berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan (Jamal Ma'mur Asmani, 2012).

Setelah itu, data hasil observasi diperlihatkan kepada guru untuk dianalisis bersama. Supervisor dan guru bekerja sama untuk menginterpretasikan data dan mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai hasil pengajaran. Diskusi ini juga memberi kesempatan kepada guru untuk mengungkapkan pendapat mereka tentang apa yang telah terjadi selama pengajaran, dan bagaimana hal tersebut dapat diperbaiki atau ditingkatkan di masa depan. Proses ini diakhiri dengan kesimpulan yang merangkum hasil evaluasi dan rekomendasi untuk langkah selanjutnya (Jamal Ma'mur Asmani, 2012).

Melalui tiga tahap supervisi klinis ini, guru memperoleh kesempatan untuk merefleksikan kelebihan dan kekurangannya dalam pengajaran. Proses ini mendorong guru untuk mencoba metode baru yang mungkin belum pernah diterapkan sebelumnya, sehingga mereka dapat meningkatkan kualitas pengajaran mereka. Supervisi klinis memberikan gambaran nyata mengenai manfaat pengembangan profesional, dengan tujuan akhir memperbaiki kualitas pengajaran dan menciptakan lingkungan belajar yang lebih menyenangkan, kreatif, dan inovatif bagi siswa (Jamal Ma'mur Asmani, 2012).

#### 4. Konsep *The Four Key Roles of HR* oleh Dave Ulrich

Dalam konsep *The Four Key Roles of HR* yang diperkenalkan oleh Dave Ulrich dalam bukunya *Human Resource Champions*, peran Sumber Daya Manusia (SDM) diubah secara fundamental dari fungsi yang semula hanya berfokus pada tugas administratif menjadi lebih strategis dan terintegrasi dengan tujuan bisnis organisasi. Konsep ini menggarisbawahi pentingnya SDM tidak hanya sebagai pengelola sumber daya manusia, tetapi juga sebagai mitra utama dalam perumusan dan pelaksanaan strategi organisasi. Keempat peran ini memberikan panduan bagi praktisi SDM untuk berkontribusi secara maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi yang lebih luas.

##### a. *Strategic Partner*

Sebagai *Strategic Partner*, peran SDM adalah untuk membantu organisasi merumuskan dan melaksanakan strategi bisnis dengan memastikan bahwa kebijakan dan praktik-praktik SDM selaras dengan tujuan perusahaan. Dalam hal ini, SDM diharapkan untuk tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga berkolaborasi dengan para pemimpin bisnis untuk memahami tantangan dan peluang yang ada, serta menyediakan talenta yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Misalnya, peran ini meliputi perencanaan tenaga kerja jangka panjang, pengembangan kepemimpinan, dan pengelolaan kinerja untuk memastikan bahwa SDM mendukung tujuan bisnis jangka panjang.

##### b. *Change Agent*

Sebagai *Change Agent*, SDM berperan dalam memimpin dan mengelola perubahan dalam organisasi. Perubahan ini bisa berupa perubahan struktur organisasi, proses bisnis, ataupun perubahan dalam budaya organisasi yang diperlukan untuk mendukung implementasi strategi perusahaan. Dalam konteks ini, SDM tidak hanya bertindak sebagai pelaksana perubahan, tetapi juga sebagai pemimpin perubahan yang dapat mengelola resistensi, memfasilitasi komunikasi yang efektif, dan memastikan bahwa karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Peran ini sangat penting dalam organisasi yang ingin tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berubah.

##### c. *Administrative Expert*

Meskipun lebih bersifat operasional, sebagai *Administrative Expert*, peran SDM adalah untuk memastikan bahwa semua fungsi administratif yang terkait dengan manajemen SDM, seperti rekrutmen, kompensasi, pengelolaan data karyawan, dan pelatihan, dijalankan secara efisien dan efektif. Ulrich menggarisbawahi bahwa dengan adanya kemajuan teknologi dan otomatisasi, fungsi administratif SDM harus menjadi lebih efisien sehingga SDM dapat lebih

fokus pada peran strategis lainnya. Dengan kata lain, *Administrative Expert* bertujuan untuk meminimalkan beban administratif yang tidak produktif dan memastikan bahwa fungsi SDM mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

d. *Employee Champion*

Sebagai *Employee Champion*, peran SDM adalah untuk memperjuangkan kesejahteraan, pengembangan, dan motivasi karyawan. Peran ini berfokus pada bagaimana SDM dapat mendengarkan dan merespons kebutuhan serta aspirasi karyawan, memastikan bahwa mereka merasa dihargai dan terlibat dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, SDM berperan dalam menciptakan budaya yang positif dan mendukung keberagaman serta inklusi di tempat kerja. Sebagai *Employee Champion*, SDM juga bertanggung jawab dalam menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk berkembang dan mencapai potensi terbaik mereka, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kinerja perusahaan.

## **5. Hambatan dan Solusi Implementasi Supervisi Klinis dan Strategic Partner sebagai Solusi**

Ada banyak hambatan hambatan yang membuat pelaksanaan supervisi klinis menjadi tidak efektif terhadap peningkatan kinerja guru, diantaranya adalah:

a. Kurangnya waktu dan beban kerja yang berat

Hambatan utamanya adalah kurangnya waktu supervisor dikarenakan kesibukan kerja yang berat, sehingga membatasi kualitas dan fleksibilitas supervisor dalam meluangkan waktu. Hal tersebut mengakibatkan guru merasa bahwa mereka harus “mencari tahu” sendiri perihal kekurangannya tanpa dukungan yang memadai. Disamping itu juga, banyak yang menyatakan bahwa supervisi bukanlah prioritas baik dari para guru maupun supervisor itu sendiri. Akibatnya, supervisi terkadang dianggap sebagai pelengkap saja, dengan alasan bahwa para guru diharapkan untuk tidak selalu “berkutut” dengan masalah yang sama di tempat kerja (Rothwell dkk., 2021).

Selain itu, kurangnya sumber daya manusia menyebabkan beban kerja yang terlalu banyak dan menurunnya kesempatan melakukan supervisi klinis karena tekanan waktu pada guru. Kurangnya insentif moneter untuk supervisor dapat mempengaruhi supervisor dalam menjalankan tugasnya. Serta supervisor hanya mau menghadiri supervisi jika masih dalam jam kerja dan ada waktu yang disediakan untuk itu (Rothwell dkk., 2021).

b. Kurangnya dukungan manajemen/instansi

Supervisi merupakan bagian penting dalam proses pengembangan yang membutuhkan dukungan dan manajerial. Jika instansi tidak menganggap atau menghiraukan supervisi, maka kecil

kemungkinan penyediaan waktu yang diperlukan untuk melakukan supervisi yang efektif. Lingkungan kerja yang sibuk juga sering menjadi alasan pengabaian atau penangguhan untuk mengakomodasi krisis terbaru, kecuali hal tersebut merupakan prioritas instansi tersebut. Sehingga, biasanya supervisor hanya dibutuhkan jika terjadi sesuatu yang mendesak (Rothwell dkk., 2021). Hal ini dapat menyebabkan kurangnya kesempatan antara supervisor dan guru untuk melakukan proses supervisi.

c. Kurangnya pelatihan dan dukungan supervisor

Supervisor yang tidak terlatih menyebabkan supervisi menjadi kurang berkualitas karena tidak terbiasa dengan pedoman profesional (standar yang ditetapkan oleh regulator) seorang supervisor, peran dan tanggung jawabnya, standar etika sebagai supervisor, standar etika yang ditetapkan oleh pemberi kerja, dan persiapan pendidikan yang tidak memadai.

Kurangnya kompetensi supervisor diidentifikasi melalui sejumlah penelitian yang menyoroti hambatan terhadap supervisi klinis yang efektif, seperti: suka menyalahkan, kaku atau tidak fleksibel, intoleran, tidak mampu mengelola kepribadian yang berbeda, kurang empati, dan kurang mampu memberi umpan balik yang memadai. Hal ini berakibat pada guru menjadi tidak termotivasi kepada supervisor dan sulit memahami permasalahan yang terjadi (Rothwell dkk., 2021).

d. Kurangnya hubungan dan kepercayaan

Supervisor memerlukan kepercayaan para guru bahwa mereka dapat menyerahkan permasalahan dan mendapat solusi yang baik dari supervisor, namun nyatanya hal tersebut masih banyak terjadi. Hubungan yang saling tidak membantu dan saling tidak percaya membuat guru acuh dan tidak mempercayai nasihat dari supervisor dan bersikap egois terhadap dirinya sendiri. Supervisor yang tidak menjalin hubungan dengan baik terhadap guru mengakibatkan supervisor dan guru sulit untuk menerapkan metode atau umpan balik seperti apa yang cocok untuk memecahkan masalah (Rothwell dkk., 2021).

Selain itu, kurangnya pemahaman tentang supervisi dan tujuannya menjadi “doktrin” di kepala para guru berupa supervisi adalah cara supervisor untuk mencari-cari kesalahan guru sehingga mereka takut diawasi. Hal tersebut juga salah satu faktor utama kurangnya hubungan dan kepercayaan kedua belah pihak yang menyebabkan tidak sedikit supervisor yang merasakan kegelisahan tersebut. Dengan masih melekatnya doktrin negatif tersebut, akan sulit untuk melaksanakan supervisi klinis.

Untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi klinis, penerapan konsep *The Four Key Roles of HR* yang diperkenalkan oleh Dave Ulrich dalam bukunya *Human Resource Champions* merupakan solusi yang efektif. Dalam menghadapi berbagai hambatan, seperti kurangnya waktu supervisor, beban kerja yang berat, kurangnya dukungan manajerial, serta kurangnya kompetensi dan hubungan yang buruk antara supervisor dan guru, SDM dapat memainkan peran

strategis melalui empat fungsi utama: *Strategic Partner*, *Change Agent*, *Administrative Expert*, dan *Employee Champion*. Masing-masing peran ini memberikan pendekatan yang berbeda untuk mengatasi masalah yang ada dan meningkatkan efektivitas supervisi klinis.

Sebagai *Strategic Partner*, SDM dapat memastikan bahwa supervisi klinis menjadi bagian dari prioritas strategis organisasi. Dalam hal ini, SDM berfungsi untuk bekerja sama dengan pimpinan dan manajer agar supervisi tidak hanya dipandang sebagai kegiatan tambahan, tetapi sebagai upaya yang integral dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu solusi untuk mengatasi masalah kurangnya waktu yang disebabkan oleh beban kerja yang berat adalah dengan mengalokasikan waktu khusus bagi supervisor untuk melakukan supervisi tanpa gangguan. Selain itu, SDM dapat mengusulkan pemberian insentif atau penghargaan untuk meningkatkan motivasi supervisor dalam melaksanakan tugas supervisi, sehingga mengurangi anggapan bahwa supervisi hanya menjadi beban tambahan. SDM sebagai mitra strategis juga bisa membantu menyelaraskan kebijakan dan dukungan manajerial dengan kebutuhan pengembangan kualitas guru melalui supervisi klinis.

Sebagai *Change Agent*, SDM memiliki peran penting dalam memimpin perubahan dalam budaya organisasi dan meningkatkan pemahaman tentang supervisi klinis. Salah satu hambatan utama adalah kurangnya pemahaman tentang tujuan supervisi yang seringkali dipersepsikan oleh guru sebagai sarana untuk mencari kesalahan. Oleh karena itu, SDM perlu memfasilitasi proses perubahan dengan mendidik dan mengedukasi guru serta supervisor mengenai manfaat supervisi yang dapat meningkatkan kualitas pengajaran. Dalam hal ini, SDM dapat bekerja untuk mengurangi resistensi terhadap supervisi dan mengubah pandangan guru agar mereka melihat supervisi sebagai kesempatan untuk berkembang, bukan sebagai ancaman. Perubahan dalam komunikasi dan hubungan antara supervisor dan guru menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan yang lebih kolaboratif dan mendukung.

Sebagai *Administrative Expert*, SDM juga memiliki peran dalam mengoptimalkan proses administrasi supervisi klinis. Hambatan yang sering terjadi adalah kurangnya waktu yang tersedia untuk supervisi akibat jadwal yang padat dan beban kerja yang berat. Untuk itu, SDM dapat mengimplementasikan sistem yang lebih efisien dan terstruktur untuk merencanakan jadwal supervisi dan mengurangi beban administratif bagi supervisor. Penggunaan teknologi untuk mempermudah proses pencatatan dan pelaporan juga dapat membantu supervisor dalam menghemat waktu dan fokus pada interaksi yang lebih bermakna dengan guru. Dengan cara ini, supervisor dapat lebih fleksibel dalam menjalankan tugasnya tanpa merasa terbebani oleh administrasi yang rumit.

Terakhir, sebagai *Employee Champion*, SDM berperan dalam meningkatkan hubungan dan kepercayaan antara supervisor dan guru. Salah satu masalah utama yang sering dihadapi dalam

supervisi klinis adalah kurangnya hubungan yang baik antara kedua pihak, yang mengarah pada kurangnya kepercayaan dan kerjasama. Untuk mengatasi hal ini, SDM dapat memfasilitasi peningkatan komunikasi antara supervisor dan guru, memastikan bahwa kedua pihak merasa dihargai dan didengarkan. SDM juga dapat memberikan dukungan emosional dan pelatihan bagi supervisor untuk menjadi lebih empatik dan memahami tantangan yang dihadapi oleh guru. Dengan memperkuat hubungan yang positif dan membangun kepercayaan, supervisi klinis dapat dilakukan dengan lebih efektif, menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional guru.

#### e. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, penerapan konsep The Four Key Roles of HR dari Dave Ulrich dalam pelaksanaan supervisi klinis dapat menjadi solusi efektif untuk mengatasi berbagai hambatan yang dihadapi dalam pengembangan kinerja guru. Dengan peran SDM sebagai Strategic Partner, Change Agent, Administrative Expert, dan Employee Champion, hambatan-hambatan seperti keterbatasan waktu, kurangnya dukungan manajerial, serta masalah hubungan antara supervisor dan guru dapat diatasi dengan lebih efektif. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kualitas supervisi klinis, tetapi juga memperbaiki kinerja guru secara berkelanjutan, menciptakan lingkungan yang lebih mendukung, dan mengarah pada pengembangan profesionalisme guru yang lebih baik, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas pendidikan secara keseluruhan.

#### f. DAFTAR PUSTAKA

- Akmal Hawi. (2013). *Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam*. PT.RajaGrafindo Persada.
- Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon, & Jovita M. Ross-Gordon. (2013). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach*. Pearson Education.
- Dave Ulrich. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.
- Dian Suci Oktafiami & Miftahir Rizqa. (2024). Peran Guru Sebagai Administrator di Sekolah. *Semantik : Jurnal Riset Ilmu Pendidikan, Bahasa dan Budaya*, 2(3), 132–141. <https://doi.org/10.61132/semantik.v2i3.783>
- Firdiansyah, T. A. (2021). Komunikasi Efektif dalam Pelaksanaan Supervisi Klinis oleh Kepala Madrasah. *Arfannur*, 2(1), 71–85. <https://doi.org/10.24260/arfannur.v2i1.428>
- Handayani, R., Ahyani, N., & Nurlina, N. (2024). Pengaruh Supervisi Klinis dan Pengawasan Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Kecamatan Semende Darat Ulu Kabupaten Muara Enim. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 219–232. <https://doi.org/10.34125/jmp.v9i2.305>



- Jamal Ma'mur Asmani. (2012). *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* (Cet. I). DIVA Press.
- Kiya, L. T. A. & Akhmad Rifai. (2022). Komunikasi Efektif Supervisor dalam Penyelenggaraan Supervisi Akademik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Mts. Nurul Fata. *SINAU: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Humaniora*, 8(1), 65–84. <https://doi.org/10.37842/sinau.v8i1.81>
- Malayu S.P. Hasibuan. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. (2002). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi* (Cet. 1). Remaja Rosdakarya.
- Nurfuadi. (2021). *Kompetensi Profesional guru Pendidikan agama Islam Dalam manajemen mutu pembelajaran*. Lutfi Gilang.
- Rothwell, C., Kehoe, A., Farook, S. F., & Illing, J. (2021a). Enablers and barriers to effective clinical supervision in the workplace: A rapid evidence review. *BMJ Open*, 11(9), e052929. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-052929>
- Rothwell, C., Kehoe, A., Farook, S. F., & Illing, J. (2021b). Enablers and barriers to effective clinical supervision in the workplace: A rapid evidence review. *BMJ Open*, 11(9), e052929. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-052929>
- Siemze Joen, Purnamawati, & Amiruddin. (2022). *Kinerja Guru: Pendekatan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru*. Magama.
- Syahid Nur Arifin, Mustafa Zahir, Taufik Nur Azis, & Farid, A. (2023). Implementasi Program Pembinaan Kompetensi Profesional Guru di Smk Darunnajah Cipining. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan dan Agama*, 1(3), 42–48. <https://doi.org/10.59024/jipa.v1i3.243>
- Yuni Aprilianti. (2024). *Buku Ajar Supervisi Pendidikan*. Bening media Publishing.