INSANIA : Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan
Vol. 26 No. 2, Desember 2021, 306-321
e-ISSN: 2598-3091; p-ISSN: 1410-0053
DOI: https://doi.org/10.24090/insania.v26i2.**5612**

Role of the Principal in Education Supervision

Peran Kepala Sekolah dalam Supervisi Pendidikan

Nurkholis[1]✉

[1]*Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri*
Jl. A. Yani 30 A Purwokerto, Banyumas 53126, Indonesia
✉ *abdullahnurkholis@gmail.com*

Received 30 September 2021; Accepted 30 December 2021; Published 31 December 2021

Abstract: *This paper aims to explain the role of principals in educational supervision. The principal has a role in quality development, school progress, improvement, approaches to learning methods and techniques, curriculum development, and creating a conducive and integrative learning climate. Educational supervision is currently developing very rapidly, thus encouraging the acceleration of science and information technology growth. Therefore, education must improve the quality of learning in schools. Schools as formal educational institutions must develop all the potential possessed by students. This research is library research with data sources in books or manuscripts related to school principals' leadership and educational supervision. This research uses documentation data collection techniques and inductive data analysis. These findings indicate that the principal's leadership in educational supervision plays a central role in building school organizations to realize quality education. In addition, the principal's leadership enables the school to become an advanced educational institution in accordance with the school's declared vision and objective.*

Keywords: *leadership; principal; education supervision*

Abstrak: Tulisan ini bertujuan untuk menjelaskan peran kepala sekolah dalam supervisi pendidikan. Kepala sekolah memiliki peran dalam pengembangan mutu, kemajuan sekolah, perbaikan, pendekatan metode dan teknik pembelajaran, pengembangan kurikulum, penciptaan iklim pembelajaran yang kondusif dan integratif. Supervisi pendidikan dewasa ini berkembang dengan sangat cepat sehingga mendorong percepatan pertumbuhan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi. Dengan demikian pendidikan harus mampu meningkatkan dan memperbaiki mutu pembelajaran di sekolah. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal harus mampu mengembangkan seluruh potensi yang dimiliki oleh peserta didik. Penelitian ini merupakan penelitian pustaka dengan sumber data berupa buku-buku atau naskah yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dan supervisi pendidikan. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dokumentasi, serta analisis data induktif. Hasil temuan ini menunjukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam supervisi pendidikan memiliki peran yang

sentral dalam membangun organisasi sekolah dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu. Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah mampu memberikan warna, tugas, dan tanggung jawab dalam mewujudkan sekolah sebagai lembaga pendidikan yang maju sesuai dengan tujuan sekolah yang tertuang dalam visi dan misi sekolah.

Kata Kunci: kepemimpinan; kepala sekolah; supervisi pendidikan.

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan tanggung jawab setiap individu (manusia). Oleh karena itu, pendidikan dapat mempengaruhi dan memberikan gaya atau model dalam kepemimpinan dalam sebuah lembaga pendidikan. Kepemimpinan merupakan *sunnatullah* untuk umat manusia yang harus mampu mengatur dan melestarikan alam seisinya, sehingga kepemimpinan akan menyentuh berbagai lini kehidupan manusia. Keberhasilan organisasi itu tergantung pada kualitas seorang pemimpin, sehingga peran kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen tidak hanya mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan (Handoko, 2014). Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan khusus atau kecakapan (*skill*) tersendiri agar mampu mengelola amanah yang diembannya. Kemampuan seorang pemimpin antara lain harus mampu berkomunikasi, mempengaruhi, dan memiliki pola manajemen dalam memimpin serta mampu memberikan wewenang sesuai dengan tugasnya agar tujuan sekolah mencapai hasil yang optimal. Kepemimpinan dalam pendidikan perlu ditingkatkan pada ranah kualitas yang lebih baik, sehingga banyak upaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam pendidikan sebagai *top leader* yang mampu mengatur semua aktivitas pendidikan. Kesuksesan pemimpin dapat diukur oleh sejauh mana unit sekolah mampu melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya. Pemimpin bisa memuaskan segala kebutuhan dan keinginan dari semua pihak serta mampu mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan menduduki tempat yang sangat penting dalam supervisi pendidikan. Hal ini dapat dipahami karena supervisi bukan hanya menduduki fungsi administrasi yang menentukan keberhasilan suatu penyelenggaraan sekolah, tetapi juga memahami teori kepemimpinan untuk mendukung kegiatan-kegiatan supervisi itu sendiri. Di samping itu, dia harus paham dalam memberi motivasi terhadap bawahan yang disupervisinya (Maunah, 2017). Kepala sekolah sebagai supervisor mesti memiliki kemampuan menyusun, melaksanakan program supervisi, serta memanfaatkan hasilnya (Mulyasa, 2018).

Kepemimpinan kepala sekolah harus mampu mengarahkan dan memotivasi guru dalam ranah pendidikan agar peserta didik mencapai intelektualitas keilmuan, keterampilan, dan kecerdasan. Dengan demikian, peran kepala sekolah sangat penting

dalam usaha meningkatkan keberhasilan sekolah yang telah ditetapkan dalam tujuan pendidikan, sehingga kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan dapat melaksanakan dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tulisan ini disusun sebagai *guidline* kepala sekolah untuk mempraktikkan atau melaksanakan peran kepala sekolah sebagai supervisi pendidikan di sekolah.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian literatur (*literature research*) yaitu dengan mengumpulkan dan mengkaji berbagai pustaka yang memiliki relevansi dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam supervisi pendidikan. Dari berbagai referensi yang telah terkumpul, selanjutnya dilakukan analisis terkait hubungan dan relevansinya antara satu pustaka dengan pustaka yang lain, sehingga akhirnya diperoleh kesimpulan tentang bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam supervisi pendidikan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang mendeskripsikan suatu objek, fenomena, atau *setting* sosial yang akan dituangkan dalam tulisan yang bersifat naratif (Sugiyono, 2012). Sumber data dalam penelitian menurut Lofland dalam Moleong (2018) ialah kata-kata dan tindakan sebenarnya dan dilengkapi dengan data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Menurut Mudjiaharjo dalam Wiratna Sujarweni (2020) analisis data merupakan sebuah kegiatan mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode atau tanda, dan mengategorikannya sehingga diperoleh suatu temuan berdasarkan fokus atau masalah yang ingin dijawab. Dengan adanya aktivitas tersebut, data kualitatif akan lebih sederhana dan mudah dipahami. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data interaktif yang terdiri dari tiga kegiatan yang saling berinteraksi, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (Sugiyono, 2012).

C. Hasil dan Pembahasan

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu wacana publik yang sangat penting dan menarik untuk dikaji dan dipahami dalam kajian pendidikan. Di satu pihak manusia terbatas kemampuannya untuk memimpin, di pihak lain manusia mampu untuk memimpin orang lain, maka muncul kebutuhan manusia untuk memimpin dan kepemimpinan. Dengan demikian istilah kepemimpinan dalam organisasi dan lembaga pendidikan adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut John D. Priffner dan Robert Prestus, dalam Hefniy Rozak, "*Leadership is the art of coordinating and motivating individuals and group to achieve desired ends*". (Kepemimpinan adalah seni mengoordinasi dan memotivasi individu-individu serta kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan (Rozak, 2014). Menurut Hefniy Rozak, kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial. Dalam hal ini pengaruh

yang disengaja dan dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstrukturkan aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan dalam sebuah kelompok atau organisasi. Secara operasional, kepemimpinan adalah sebagai suatu kemampuan mempengaruhi dan mengkoordinasikan orang lain untuk bekerja sama sesuai dengan *job*-nya masing-masing dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dalam kepemimpinan terdapat konsep yang jelas dan terdapat beberapa unsur yang berkaitan erat antara satu dengan yang lainnya. Unsur-unsur tersebut meliputi, pemimpin, yang dipimpin, waktu, lingkungan, tujuan, tipologi, gaya, fungsi, performansi, dan ideologi. Unsur-unsur kepemimpinan tersebut meliputi segala bentuk organisasi termasuk dalam pendidikan (Rozak, 2014).

Peter Drucker dalam Walter J. Wardsworth (2000) menyatakan bahwa seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai pengikut. Bahkan pemimpin-pemimpin yang buruk mempunyai pengikut, namun biasanya tidak untuk waktu yang lama. Hal ini karena tujuan kepemimpinan adalah untuk mendapatkan hasil. Sebab akan menjadi hal sulit bagi pemimpin yang buruk untuk memaksa orang, berpura-pura mengontrol, atau berpura-pura mempunyai jawaban untuk memperoleh suatu hasil jangka pendek. Pemimpin yang baik mendapatkan tujuan jangka panjang dengan memotivasi dan membebaskan orang untuk fokus pada pemuasan pelanggan.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat dirumuskan dalam perspektif sebagai berikut: (a) Kepala sekolah dapat menyelenggarakan proses pendidikan sesuai tujuan pendidikan secara umum, efektif dan efisien; (b) Kepala sekolah dapat memperoleh sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan yang diharapkan mampu membangun dan mewujudkan visi dan misi sekolah secara optimal; dan (c) Pendidik dan tenaga kependidikan akan memiliki kompetensi serta pengalaman yang baikdan luas serta dapat dijadikan sebagai panutan bagi peserta didik (Mufliha & Haryanto, 2019).

Kepemimpinan merupakan proses seseorang untuk mengatur atau *memanage* organisasi umum atau lembaga pendidikan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut dilakukan dengan melaksanakan berbagai banyak pertimbangan yang harus dilaksanakan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengevaluasian dari berbagai unsur yang telah ditetapkan secara besama-sama. Kepemimpinan merupakan sesuatu yang menjadi keharusan dalam proses pendidikan guna mencapai tujuan pendidikan agar pendidikan dapat terlaksana dengan baik dan dapat diimplementasikan sesuai dengan kebutuhan pendidikan dewasa ini.

2. Tipologi Kepemimpinan

Kepemimpinan berfungsi terhadap semua objek dalam menjalani kehidupan. Kepemimpinan digunakan secara mutlak, termasuk yang berhubungan dengan pendidikan (kepemimpinan pendidikan). Banyak pendapat ulama dalam mengaktualisasikan politik (kepemimpinan) yang terdapat dalam Al-Qur'an (Rozak, 2014). Menurut Sondang, gaya atau modalitas kepemimpinan akan identik dengan

tipe-tipe kepemimpinan seseorang yang bersangkutan. Kepemimpinan dapat dilihat sebagai berikut:

a. Otokratik. Dilihat dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seseorang yang sangat egois. Seorang pemimpin yang otokratik melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasi seperti kekuasaan yang tidak perlu dibagi dengan orang lain dalam organisasi. Seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukan sikap yang menonjolkan ke-akuan-nya, antara lain dalam bentuk: 1) Kecenderungan memperlakukan bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi seperti mesin, dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka, 2) Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan, dan 3) Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan dan bahkan dituntut untuk melaksanakan saja.
b. Paternalistik. Tipe kepemimpinan yang paternalistik masih banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya masyarakat agraris. Popularitas pemimpin yang paternalistik dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti: 1) Kuatnya ikatan primordial, 2) *Extended family system*, 3) Kehidupan masyarakat yang komunalistik, 3) Peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan masyarakat, dan 4) masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat yang lain. Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik dalam peranannya dalam kehidupan organisasi dapat diwarnai oleh harapan para pengikutnya.
c. Karismatik. Seorang pemimpim yang karismatik adalah seorang pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi. Para pengikut pemimpin karismatik tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap, dan perilaku, serta gaya yang digunakan oleh pemimpin yang diikuti. Bisa jadi pemimpin yang kharismatik menggunakan gaya yang otokratik atau diktatorial, para pengikutnya tetap setia kepadanya. Mungkin pula pemimpin yang karismatik menggunakan gaya paternalistik, tetapi ia tidak kehilangan daya pikatnya.
d. *Laissez Faire*. Seorang pemimpin yang *laissez faire* berkisar pada pandangannya bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena anggota organisasi terdiri dari orang-orang dewasa yang mengetahui tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota, dan seorang pemimpin tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasi. Akan tetapi nilai-nilai yang dianut oleh pemimpin *laissez faire* dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi kepemimpinan biasanya bertolak dari filsafat hidup bahwa manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas dalam kehidupan bersama, mempunyai

kesetiaan kepada sesama dan kepada organisasi, taat kepada norma-norma dan peraturan yang telah disepakati bersama, mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang harus diembannya. Bertitik tolak dari nilai-nilai operasional demikian, maka seorang pemimpin *laissez faire* dalam memimpin organisasi dan para bawahan biasanya adalah sikap yang *permisif* dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan bisikan hati nuraninya, asal kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai.

e. Demokratik. Pemimpin yang demokratik biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas. Pendekatannya dalam menjalankan tugas dan fungsi kepemimpinan adalah pendekatan yang holistik dan integralistik. Seorang pemimpin yang demokratik harus memiliki karakter tertentu dalam melaksanakan kepemimpinan (Siagian, 2003). Pemimpin harus memiliki: (a) Kemauan untuk memimpin bukan untuk mengelola; (b) Memelihara moral yang tinggi di antara pekerja mereka; (c) Menginspirasikan komitmen dan kerjasama tim; (d) Menunjukan pada saat yang sama energi, gairah, dan antusiasme; (e) Fokus dan mampu memfokuskan orang yang mereka pimpin; (f) Memandang masa depan dengan harapan dan optimism; (g) Mengambil risiko secara hati-hati; (h) Jujur pada diri mereka sendiri (i) mengetahui bidang dan pekerjaan mereka secara mendalam,; (j) Bekerja untuk menanamkan nilai pada orang-orang; (k) Mengorientasikan diri mereka sendiri terhadap konsumen; (l) Memastikan orang mempunyai sumber daya untuk melakukan pekerjaan; (m) Percaya pada diri sendiri dan orang-orangnya; (n) memulai perubahan dari pada berreaksi terhadap perubahan; (o) Mengambil tanggung jawab, (p) Tidak takut untuk bekerja berdampingan dengan orang-orang yang baik dan ambisius; dan (q) Tidak menyalahkan orang lain (Wadsworth, 2000).

3. Kepala Sekolah

Kepala sekolah tersusun dari dua suku kata, yaitu kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pimpinan dalam suatu organisasi atau lembaga. Adapun sekolah merupakan lembaga tempat bernaungnya peserta didik untuk memperoleh pendidikan formal. Dengan demikian secara sederhana, kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran (Priansa, 2017). Kepala sekolah merupakan tokoh kunci bagi keberhasilah sekolah atau madrasah. Kepala sekolah merupakan pemimpin komunitas sekolah yang paling bertanggung jawab dalam mewujudkan komunitas tersebut. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas. Ada empat desain dalam mengelola sekolah, yaitu: (a) Manajemen berbasis lokal, (b) kepemimpinan tranformasional (berbasis pada etik dan moral), (c) menyinergikan kepemimpinan dengan realita, dan (d) *total quality management* (TQM) *atau total quality learning*

(TQL). Kepala sekolah harus mampu menggerakan kepada para guru, staf, dan para siswa berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus: (a) Menghindari sikap dan perbuatan yang memaksa atau bertindak keras kepada para guru, staf, dan para siswa; (b) Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin mampu melaksanakan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap guru, dan staf dengan cara meyakinkan dan membujuk. Meyakinkan (*persuade*) yakni berusaha agar para guru, staf, dan siswa percaya apa yang dilakukan adalah benar.Membujuk (*incude*) yakni berusaha meyakinkan para guru, staf, dan siswa apa yang dilakukan guru itu benar (Suhardiman, 2012).

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor yang dilakukan dengan menitik beratkan pada pembinaan terhadap guru untuk: meningkatkan kemampuan dan profesionalisme guru dalam menciptakan situasi proses belajar mengajar sedemikian rupa sehingga terjadi interaksi komunikasi dua arah, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas hasil belajar siswa, dan membiasakan guru untuk selalu siap dalam berpenampilan mengajar dengan penguasaan materi serta strategi mengajar yang baik (Utaminingsih & Mundilarno, 2015).

Kepemimpinan kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakan guru, staf, siswa, orang tua, dan pihak lain yang terkait untuk bekerja/berperan-serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Pohan, 2018).

4. Supervisi Pendidikan

Kata supervisi berasal dari bahasa Inggris yaitu *supervision* terdiri dari dua suku kata, yaitu *super* dan *vision* yang mengandung pengertian melihat dengan sangat teliti pekerjaan secara keseluruhan. "Super" yang berarti atas atau lebih dan "*vision*" yang berarti melihat, mengawasi, atau meninjau. Oleh karena itu, secara etimologi supervisi adalah melihat dan meninjau dari atas dan melihat apa yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, serta kinerja staf atau bawahan. Supervisi dapat diartikan sebagai kombinasi atau integritas proses, prosedur, dan kondisi yang dirancang untuk meningkatkan keefektifan kerja kelompok atau individu. Secara bahasa, supervisi dapat diartikan dengan melihat dari atas dengan keahliannya sehingga dapat melihat sesuatu yang mungkin sulit dilihat dengan cara biasa. Dalam manajemen, supervisi merupakan pengarahan atau *direction* orang-orang dalam pekerjaan. Manajemen yang dilakukan adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pelaksanaan proses pekerjaan. Seseorang bisa menjadi pegawai atau bisa disebut supervisor tanpa menjadi manajer. Demikian juga dengan seseorang yang dapat menjadi manajer tanpa melakukan supervisi atau pelayanan, meskipun banyak organisasi para manajer juga melakukan supervisi, dan juga sebaliknya supervisor melakukan pekerjaan manajer (Setiyadi, 2020).

Ngalim Purwanto dalam Iswadi, supervisi pendidikan mempunyai pengertian yang luas yaitu segala bantuan dari para pemimpin sekolah yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya di dalam

mencapai tujuan-tujuan pendidikan (Iswadi, 2020; Purwanto, 2017). Hal tersebut berupa dorongan, bimbingan, kesempatan bagi pertumbuhan keahlian, dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pembelajaran, metode-metode mengajar yang lebih baik, dan cara-cara penilaian yang sistematis terhadap seluruh fase proses pembelajaran, dan sebagainya. Dengan kata lain, supervisi pendidikan adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Apabila supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya (Iswadi, 2020).

Supervisi pendidikan merupakan kegiatan membantu guru dalam mengembangkan profesinya guna pencapaian tujuan pembelajaran. Secara lebih komprehensif, supervisi pendidikan dapat diartikan sebagai proses dinamis yang mengarah pada upaya perbaikan pembelajaran dan peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhi situasi pendidikan. Dengan demikian, supervisi pendidikan merupakan upaya penyediaan bimbingan, pengalaman, dan umpan balik mengenai masalah-masalah pengembangan pribadi, profesional, dan pendidikan dalam konteks peningkatan kualitas pembelajaran (Hartati, 2021).

Supervisi pendidikan sebenarnya adalah bantuan dalam mengembangkan situasi pembelajaran ke arah yang lebih baik, dengan jalan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada guru-guru dan petugas lainnya untuk meningkatkan kualitas kerja mereka di bidang pengajaran dan segala aspeknya (Risnawati, 2014).

Supervisi akademik meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian pembelajaran yang nyata serta bertujuan mengadakan perubahan yang rasional (Karsiyem & Wangid, 2015).

5. Kepala Sekolah dalam Supervisi Pendidikan

Kepala sekolah merupakan pejabat supervisi akademik utama di sekolah yang bertanggung jawab terhadap sekolah masing-masing, sedangkan pengawas bertanggung jawab terhadap sekolah dan wilayahnya,.Oleh karena itu, kepala sekolah dan pengawas hendaknya bekerja sama secara harmonis dan sinergi (Hartati, 2021).

Kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab memajukan pengajaran dengan meningkatkan profesi guru secara terus menerus. Kepala sekolah sebagai fungsi supervisi memiliki peran yang sangat penting, antara lain sebagai berikut: (a) Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan murid serta membantu guru dalam mengatasi suatu persoalan; (b) Membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar; (c) Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi; (d) Membantu guru memperoleh

kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai metode mengajar yang sesuai dengan sifat materinya; (e) Membantu guru memperkaya pengalaman belajar sehingga suasana pengajaran bisa menggembirakan peserta didik; (f) Membantu guru mengerti makna dari alat-alat pelayanan; (g) Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam pelaksanaan tugas sekolah pada seluruh staf; (h) Memberi pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam melaksanakan tugas; dan (i) Memberikan pimpinan yang efektif dan demokrasi (Soetopo & Soemanto, 1984).

Kepala sekolah juga bertugas sebagai motivator, artinya sebagai penggerak dan pengarah perilaku personal lain untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran. Secara rinci tugas dan fungsi kepala sekolah adalah: (a) Melaksanakan bimbingan, pembinan, motivasi, pengayoman kepada guru dan tata usaha dalam pelaksanaan belajar mengajar; (b) Mendorong meningkatkan kemampuan guru dan staf melalui penataran pelatihan dan pendidikan lanjutan,; dan (c) Secara terus menerus membina dan mengevaluasi pelaksanaan dan penerimaan tugas (Anizah & Maretta, 2017).

Kepala sekolah melakukan supervisi berkaitan dengan penilaian kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah melakukan penilaian pelaksanaan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan tujuan agar mereka dapat bekerja dengan baik. Dengan demikian, mutu proses dan hasil pendidikan di sekolah tersebut bisa terjamin. Selain itu, supervisi bertujuan untuk mendapatkan data kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai bahan untuk pemberian penghargaan dan hukuman. Hasil supervisi juga dapat dimanfaatkan sebagai tindak lanjut dalam pembinaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar bekerja lebih baik lagi. Kegiatan tersebut harus dilakukan oleh kepala sekolah, kaitannya dengan tugas pokok supervisi, yaitu merencanakan program supervisi melaksanakan program supervisi, dan menindaklanjuti program supervisi (Suhardiman, 2012).

Kepala sekolah harus memahami tentang supervisi bagi guru dan tenaga kependidikan. Supervisi bagai guru dan tenaga kependidikan intinya serangkaian kegiatan membantu guru dan tenaga kependidikan dalam rangka meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Bantuan tersebut bersifat profesional, maka kepala sekolah dituntut menguasai supervisi guru dan tenaga kependidikan secara konsep dan keterampilan menilai pelaksanaan pembelajaran dan mengkomunikasikan hasil penilaian (*technical skill*) sesuai dengan prinsip supervisi (Evanofrita et al., 2020).

Kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat menentukan dan mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaanya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya. Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *educator*, khususnya dalam bidang peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar prestasi didik, dapat dideskripsikan,

sebagai berikut: (a) Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru, kepala sekolah harus memberikan kesempatan para guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Kepala sekolah harus berusaha untuk mencari beasiswa bagi guru-guru yang melanjutkan pendidikan dengan melalui kerja sama dengan masyarakat, dengan dunia usaha, atau bekerja sama dengan institusi lain yang tidak mengikat; (b) Kepala sekolah harus mampu menggerakan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan secara terbuka atau diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini dapat bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya; dan (c) Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan cara mendorong guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran (Mulyasa, 2018).

Kepala sekolah dalam supervisi pendidikan memiliki peran yang sangat penting yaitu:

a. Pembinaan kurikulum

Kurikulum adalah keseluruhan program, fasilitas, dan kegiatan satu lembaga pendidikan atau pelatihan untuk mewujudkan visi dan misi lembaga. Oleh karena itu, pelaksanaan kurikulum dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan pendidikan harus disertai dengan: 1) Tersedianya tenaga pengajar (guru) yang kompeten; 2) Tersedianya fasilitas fisik atau fasilitas belajar yang memadai dan menyenangkan; 3) Tersedianya fasilitas bantu untuk proses belajar mengajar; 4) Adanya tenaga penunjang pendidikan, seperti tenaga administrasi, pembimbing, pustakawan, dan laboran; 5) Tersedianya dana yang memadai; 6) Manajemen yang efektif dan efisien; 7) Terpeliharanya budaya yang menunjang, seperti nilai-nilai religius, moral, kebangsaan; dan 8) Kepemimpinan yang visioner, transparan, dan akuntabel. Kurikulum kelembagaan yang baik adalah kurikulum kelembagaan yang berkembang dari dan untuk masyarakat (Hasbullah, 2010).

Kurikulum adalah sesuatu yang direncanakan sebagai pegangan guna mencapai tujuan pendidikan. Dapat dipandang pula sebagai program, yakni alat yang digunakan oleh sekolah untuk mencapai tujuannya. Hal ini dapat berupa mengajarkan berbagai mata pelajaran, tetapi dapat juga meliputi segala kegiatan yang dianggap mempengaruhi perkembangan siswa, misalnya perkumpulan sekolah, pertandingan, pramuka, warung sekolah, dan lain-lain (Nasution, 2014). Kurikulum meliputi komponen-komponen yaitu tujuan pendidikan, tujuan instruksional, alat dan metode instruksional, pemilihan dan pembimbingan siswa, materi program, evaluasi, dan staf pelaksanaan kurikulum (Hamalik, 2018).

Kurikulum memerlukan perbaikan sesuai dengan kebutuhan anak, orang tua, dan masyarakat. Menyesuaikan pula dengan pengajaran dan perbedaan individual (Maunah, 2017). Kepala sekolah dalam menetapkan isi/materi akademik yang akan disampaikan kepada guru dan apa yang akan disajikan kepada siswa. Sehingga ada beberapa kriteria yang harus diperhatikan guru dalam menetapkan

materi/kurikulum pembelajaran, yaitu: 1) Relevansi materi dengan kompetensi dan tujuan; 2) Relevansi materi pada tingkat pengembangan siswa; 3) Relevansi materi dengan pendekatan dan metode yang digunakan; 4) Relevansi materi dengan ketersediaan waktu, ruang, media, alat, dan sarana prasarana belajar lainnya; 5) Kemungkinan materi yang akan disampaikan dapat dinilai; dan 6) Relevansi materi dengan tingkat kemampuan guru dalam melakukan pembelajaran (Hartati, 2021).

Pengetahuan tentang kurikulum merupakan aspek yang akan menjadi penilaian kinerja. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu melakukan sejumlah hal sebagai berikut: 1) Memfasilitasi sekolah untuk membentuk dan memberdayakan tim pengembang kurikulum; 2) Memberdayakan tenaga kependidikan sekolah agar mampu menyediakan dokumen-dokmen kurikulum; 3) Memfasilitasi guru untuk mengembangkan standar kompetensi setiap mata pelajaran; 4) Memfasilitasi guru untuk menyusun silabus setiap mata pelajaran; 5) Memfasilitasi guru untuk memilih buku sumber yang sesuai untuk setiap mata pelajaran; 6) Mengarahkan tenaga kependidikan untuk menyusun rencana program pelaksanaan kurikulum; 7) Membimbing guru dalam mengembangkan dan memperbaiki proses belajar mengajar; 8) Mengarahkan tim pengembang kurikulum untuk mengupayakan kesesuaian kurikulum dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, tuntutan kebutuhan masyarakat, kebutuhan peserta didik; 9) Menggali dan memobilisasi sumber daya pendidikan; 10) Mengidentifikasi kebutuhan bagi pengembangan kurikulum local; dan 11) Mengevaluasi pelaksanan kurikulum (Suhardiman, 2012).

Kurikulum adalah perangkat pengalaman belajar yang akan didapat oleh peserta didik selama ia mengikuti proses pendidikan. Kurikulum dirancang untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Keberhasilan dari suatu kurikulum yang ingin dicapai sangat tergantung pada faktor kemampuan yang dimiliki seorang guru. Artinya guru adalah orang yang bertanggung jawab dalam upaya mewujudkan segala sesuatu yang tertuang dalam kurikulum resmi (Fujiawati, 2016).

b. Membantu guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

Guru sebagai pengajar diharapkan memilki pengetahuan yang luas, tentang disiplin ilmu yang harus diampu untuk ditransfer kepada siswa. Dalam kaitan ini guru harus menguasai materi, strategi, dan mampu menilai siswa termasuk aspek manajemen kelas (Sunhaji, 2012).

Guru adalah seseorang dengan kemampuan mendidik untuk menemukan hal yang baru dan variasi atau inovasi dalam proses pembelajaran sebagai alat introspeksi diri dan perbaikan diri dalam proses belajar mengajar. Sebagai indikator kreativitas mengajar guru, ada tujuh indikator yaitu: 1) Mengembangkan motivasi dan perhatian belajar siswa, 2) Meningkatkan tingkat belajar siswa, 3) Keterlibatan siswa dalam proses belajar, 4) Remedial atau pengulangan, 5) Tantangan, 6) Penguat dan balikan, dan 7) Mengetahui karakter siswa yang berbeda-beda (Supardi et al., 2021).

Mutu dalam proses pembelajaran ini dapat dikelompokan dalam mutu input, mutu proses, dan mutu *output* pembelajaran. *Pertama,* mutu *input* pembelajaran merupakan segala hal yang berkaitan dengan masukan untuk proses pembelajaran di sekolah. Input pembelajaran dapat berupa material dan non-material. Ada beberapa indikator yang dapat dioperasikan sebagai input pembelajaran, yaitu: 1) Memiliki kebijakan mutu, 2) Tersedia sumber daya yang siap, 3) Memiliki harapan prestasi yang tinggi, 4) Berfokus pada *stakeholder* (khususnya pada peserta didik), dan 5) Memiliki *input* manajemen. *Kedua,* mutu proses pembelajaran. Proses pembelajaran di sekolah dapat dilihat berdasarkan indikator-indikator mutu pembelajaran. Indikator yang dapat dioperasionalkan dalam melihat mutu sekolah dalam menjalankan manajemen berbasis sekolah, yaitu: 1) Efektivitas proses belajar mengajar yang tinggi, 2) Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, 3) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, 4) Budaya mutu yang tinggi, 5) *Teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis, 6) Kewenangan (kemandirian), 7) Partisipasi warga sekolah dan masyarakat, 8) Keterbukaan (transparansi manajemen), dan 10) Evaluasi dan perbaikan. *Ketiga,* mutu *output* pembelajaran. *Output* adalah kinerja sekolah, sedangkan kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses pembelajaran. Kinerja sekolah diukur dari mutu, efektivitas, produktifitas, efisiensi, inovasi, mutu kehidupan kerja, dan moral kerja. Pada umumnya indikator *output* dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu: 1) *output* pencapaian akademik (*academic achievement*) dan 2) *output* pencapaian nonakademik (*nonacademic achievement*) (Priansa, 2017).

Salah satu tanggung jawab terpenting dari pemimpin pendidikan atau kepala sekolah adalah membimbing guru-guru agar mengerti hakikat proses pembelajaran. Oleh karena itu, guru harus mengetahui tujuan pengajaran bagi para siswa. Guru harus mengetahui tujuan pengajaran bagi siswa-siswa dan hendaknya menyadari bahwa mata pelajaran merupakan alat untuk mencapai tujuannya. Dalam membina mata pelajaran guru hendaknya berkesempatan dan mampu bekerja menurut kreativitas dan pemahaman mereka sendiri. Namun demikian mereka perlu dibantu dalam mengidentifikasi satuan pembelajaran (Maunah, 2017). Kepala sekolah merupakan pimpinan pendidikan dalam konteks mikro. Kepemimpinan kepala sekolah akan menentukan mutu pendidikan dalam konteks makro karena mutu pendidikan dalam konteks makro akan bermuara pada konteks mikro, yaitu di sekolah melalui pembelajaran. Melihat begitu pentingnya peran kepala sekolah dalam ikut serta meningkatkan mutu pendidikan, maka kinerja kepala sekolah harus ditingkatkan. Peningkatan kinerja kepala sekolah memerlukan model yang teratur dan sistematis agar pihak yang berkepentingan dalam membina dan mengembangkan kinerja kepala sekolah memiliki pedoman (Iswadi, 2020).

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Guru merupakan komponen sumber daya manusia dalam bidang pendidikan yang harus

dibina dan dikembangkan terus menerus. Agar para guru mampu melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya di sekolah perlu senantiasa mendapat penyegaran dalam bentuk bantuan teknis. Bantuan teknis ini diberikan kepada guru sebagai upaya peningkatan kapasitas secara terus menerus. Bantuan tersebut dalam bentuk supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah (Ramadhan, 2017).

Kepala sekolah juga berperan sebagai pendidik (*educator*). Sebagai pendidik, kepala sekolah dapat memberikan pembelajaran kepada guru bagaimana menguasai model-model pembelajaran sehingga proses kegiatan belajar mengajar (KBM) bisa berjalan dengan efektif. Mengajarkan kepada guru bagaimana menyusun perangkat pembelajaran yang benar, sehingga kepala sekolah menjadi suri tauladan bagi warga sekolah yang dipimpin, termasuk menguasai tugas guru. Perilaku kepala sekolah dalam menjalankan perannya berdampak pada peningkatan profesionalisme proses pendidkan yang bermutu (Kastawi et al., 2021).

Elemen dan unsur tersebut membentuk sistem pendidikan yang sangat berhubungan dengan proses pendidikan yang dilaksanakan. Kepala sekolah, guru, dan staf memiliki peran yang sangat penting dan harus bersinergi dalam usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan terutama meningkatkan proses penyelenggaraan pendidikan atau pembelajaran. Proses pembelajaran yang bermutu melibatkan berbagai *input* pembelajaran seperti peserta didik, bahan ajar (kognitif, afektif, dan psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi, sarana prasarana, dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Mutu proses pembelajaran ditentukan melalui metode, *input*, suasana, dan kemampuan melaksanakan manajemen proses pembelajaran itu sendiri.

c. Membina partisipasi guru dalam aktivitas dan pelayanan.

Guru merupakan seseorang yang memiliki kewajiban dalam proses pembelajaran. Sebagai komponen yang sangat penting guru harus mempunyai kemampuan sesuai fungsi dan tujuan sekolah. Oleh karena itu, guru dituntut untuk aktif dalam pelayanan dan mampu mengetahui perkembangan siswa.

Pembinaan guru dalam membimbing kegiatan ekstrakurikuler dalam membangun kesadaran tentang pentingnya kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler, maka kepala sekolah dan para supervisor merasa terpanggil untuk membina guru-guru menjadi pembimbing dalam kegiatan tersebut. Dalam usaha membina guru agar dapat membimbing kegiatan murid, maka ada tiga agenda, yaitu: 1) Pengembangan sikap staf bertalian dengan apresiasi, kegairahan-kegairahan, dan tanggung jawab terhadap kegiatan ekstrakurikuler; 2) Membantu guru-guru mengetahui besarnya sumbangan dari pada kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler bagi pencapaian tujuan pendidikan; dan 3) Membantu staf untuk memperoleh prinsip-prinsip dan teknik-teknik pelaksanaan dalam membimbing organisasi-organisasi siswa (Maunah, 2017).

Guru perlu mendapat *support* dan bantuan dari supervisor dalam menciptakan suasana hubungan kemanusiaan. Guru perlu menguasai sejumlah keterampilan dalam menemukan cara berpikir siswa dalam proses pembelajaran, keterampilan, dan keterampilan dalam memberikan penguatan di samping memiliki cara mengajar yang mendorong siswa untuk belajar mandiri, agar siswa memiliki kemampuan untuk mengarahkan diri sendiri (*self direction*), bertanggung jawab atas diri sendiri (*self responsibilty*), mengendalikan diri sendiri (*self control*), mendisiplinkan diri sendiri (*self discipline*), dan menilai diri sendiri (*self evaluation*). Salah satu kemampuan yang perlu diingat seorang guru adalah kemampuan dalam mengelola kelas, yaitu mengatur suasana kelas yang hidup, memberdayakan berbagai sumber belajar sehingga menambah dorongan-dorongan yang kreatif dari para siswa yang belajar (Sahertian, 2010).

Guru dituntut mendapatkan pengetahuan dari waktu ke waktu yang semakin berkembang untuk memfasilitasi pengetahuan untuk mencapai ketuntasan pembelajaran siswa. Kemampuan mengondisikan kelas dan siswa sebagai fasilitator untuk berkomunikasi antarsiswa di kelas dapat berjalan dengan tertib dan dapat dinikmati siswa (Fu'adi, 2012).

Keterampilan berkaitan dengan kemampuan guru dalam mengambil inisiatif dalam mengendalikan proses pembelajaran dan kegiatan-kegiatan lain yang berhubungan dalam mengelola kelas. Prinsip dasar kepemimpinan kepala sekolah pada dasarnya berusaha mempengaruhi dan mengatur kegiatan orang lain agar ikut berpartisipasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam sekolah tersebut. Sehingga tujuan kepemimpinan kepala sekolah tercapai, ada lima hal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinan, yaitumerencanakan, mengorganisasi, memimpin, memonitor, dan mengevaluasi.

Kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan diharapkan mampu memberikan bimbingan dan motivasi dalam rangka memberikan pelayanan kepada guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik sehingga dapat membentuk sikap dan kebiasaan kinerja mereka dalam melaksanakan tugas dengan tepat dan terarah sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

D. Simpulan

Kepemimpinan menduduki tempat yang strategis dan penting dalam supervisi pendidikan. Hal tersebut dapat dipahami karena peran supervisi bukan hanya bagian dari fungsi administrasi dalam pendidikan yang hanya menentukan keberhasilan pendidikan ditinjau dari segi penyelenggaraan sekolah saja. Akan tetapi orang yang melaksanakan tugas dan fungsi supervisi harus mengetahui teori tentang kepemimpinan yang dapat mendukung berbagai kegiatan-kegiatan supervisi dan juga mampu memberikan motivasi kepada seluruh bawahan.

Kepala sekolah sebagai seorang supervisor merupakan orang yang harus mengetahui dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Sehingga kepala sekolah akan

memberikan dampak yang positif terhadap efektivitas pembelajaran, kepemimpian yang kuat, pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan yang efektif, budaya mutu yang baik, *teamwork* yang kompak, kemandirian sekolah, partisipasi warga sekolah dan lingkungan sekolah, transparansi, dan perbaikan yang berkelanjutan. Peran kepemimpinan kepala sekolah harus mampu memberikan warna, tugas, dan tanggung jawab yang besar dalam mewujudkan sekolah sebagai lembaga pendidikan yang maju sesuai dengan tujuan sekolah yang tertuang dalam visi dan misi sekolah.

Supervisi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah hendaknya didasarkan atas data dan keadaan yang sebenarnya yang dapat dilihat, diinput, dan diakses oleh kepala sekolah sendiri dan lembaga yang dipimpin. Oleh karena itu, data yang diperoleh merupakan data yang riil seperti tenaga pendidik (guru), peserta didik, tenaga kependidikan, serta sarana dan prasarana pendidikan. Sehingga peran kepala sekolah sebagai supervisi pendidikan dapat berjalan dengan baik.

Daftar Pustaka

Anizah, & Maretta, W. F. (2017). Kepemimpinan Efektif Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Profesionalisme Guru. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*, *2*(1), 97–105. http://dx.doi.org/10.31851/jmksp.v2i1.1157

Evanofrita, Rifma, & Nellitawati. (2020). Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah di Sekolah Luar Biasa. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*, *5*(2), 217–229. http://dx.doi.org/10.31851/jmksp.v5i2.3772

Fu'adi, A. (2012). Kompetensi Guru MI Ma'arif Setono Ponorogo dalam Pembelajaran Sains Berbasis Pendidikan Karakter. *INSANIA : Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan*, *17*(1), 1–16. https://doi.org/10.24090/insania.v17i1.1484

Fujiawati, F. S. (2016). Pemahaman Konsep Kurikulum dan Pembelajaran dengan Peta Konsep bagi Mahasiswa Pendidikan Seni. *Jurnal Pendidikan Dan Kajian Seni*, *1*(1), 16–28. http://dx.doi.org/10.30870/jpks.v1i1.849

Hamalik, O. (2018). *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Bumi Aksara.

Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). BPFE.

Hartati. (2021). *Supervisi Pendidikan, Strategi Peningkatan Kualitas Pendidikan di Sekolah*. Rajawali Pers.

Hasbullah. (2010). *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Rajawali Pers.

Iswadi. (2020). *Profesi Kependidikan*. In Media.

Karsiyem, & Wangid, M. N. (2015). Pelaksanaan Supervisi Akademik Dalam Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Dasar Gugus III Sentolo Kulon Progo. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, *3*(2), 201–212. https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6337

Kastawi, N. S., Nugroho, A., & Miyono, N. (2021). Kontribusi Motivasi Kerja dan Peran Kepala Sekolah Terhadap Profesionalisme Guru SMA. *Kelola Jurnal Manajemen Pendidikan*, *8*(1), 77–93. https://doi.org/10.24246/j.jk.2021.v8.i1.p77-93

Maunah, B. (2017). *Supervisi Pendidikan Islam Teori dan Praktik*. Kalimedia.

Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.

Mufliha, & Haryanto, B. (2019). Strategi Manajemen Kepemimpina Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *PALAPA: Jurnal Studi Keislaman Dan Ilmu Pendidikan*, *7*(2), 309–323. https://doi.org/10.36088/palapa.v7i2.376

Mulyasa, E. (2018). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Remaja Rosdakarya.

Nasution, S. (2014). *Asas-Asas Kurikulum* (2nd ed.). Bumi Aksara.

Pohan, M. M. (2018). Kepala Sekolah Sebagai Manajer dan Pemimpin Pendidikan. *Jurnal Ansiru PAI*, *2*(1), 82–91. http://dx.doi.org/10.30821/ansiru.v2i1.1632

Priansa, D. J. (2017). *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional: Konsep Peran Strategis dan Pengembangannya*. Pustaka Setia.

Purwanto, M. N. (2017). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

Ramadhan, A. (2017). Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Sekolah dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Di Kabupaten Majene. *Journal of Educational Science and Technology*, *3*(2), 136–144. https://doi.org/10.26858/est.v3i2.3579

Risnawati. (2014). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Aswaja Pressindo.

Rozak, H. (2014). *Kepemimpinan Pendidikan dalam Al-Qur'an*. Teras.

Sahertian, P. A. (2010). *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.

Setiyadi, B. (2020). *Supervisi dalam Pendidikan*. Sarnu Untung.

Siagian, S. P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Bumi Aksara.

Soetopo, H., & Soemanto, W. (1984). *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Bina Aksara.

Sugiyono, S. (2012). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.

Suhardiman, B. (2012). *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. Rineka Cipta.

Sujarweni, W. (2020). *Metodologi Penelitian*. Pustaka Baru Press.

Sunhaji. (2012). Strategi Pengembangan Kualifikasi dan Kompetensi Guru (Menurut Undang-Undang Guru & Dosen dan Standar Nasional Pendidikan). *INSANIA : Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan*, *17*(2), 279–297. https://doi.org/10.24090/insania.v17i2.1503

Supardi, E., Mulyati, S., & Mahendra, G. (2021). Kompetensi Profesional dan Kreativitas Mengajar Guru, Dampaknya pada Peningkatan Kompetensi Kewirausahaan Siswa SMK Negeri Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung. *Manper Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, *6*(2), 204–213. https://doi.org/10.17509/jpm.v6i2.42426

Utaminingsih, S. E., & Mundilarno. (2015). Manajemen Supervisi Kepala Sekolah dalam Rangka Meningkatkan Mutu Mengajar Guru di SD Muhammadiyah Suronatan Kota Yogyakarta. *Wiyata Dharma: Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, *3*(3), 150–156. https://doi.org/10.30738/wd.v3i3.2193

Wadsworth, W. J. (2000). *Encyclopaedia of Practical Management 1 Leadership*. Gemini Books.