



## Memaksimalkan Kembali Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor Pendidikan

**Muh. Hizbul Muflih**

IAIN Purwokerto

*hizbulmuflih@gmail.com*

**DOI:** <https://doi.org/10.28918/jei.v3i2.1691>

*Received: 20 Juli 2018*

*Revised: 15 September 2018*

*Approved: 15 Oktober 2018*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana peran kepala sekolah dalam memaksimalkan perannya sebagai supervisor. Supervisi sebagai salah satu tugas kepala sekolah perlu dilakukan untuk tujuan mengawasi, mengevaluasi kinerja, membimbing, serta memotivasi tenaga pendidik untuk senantiasa mampu melakukan perbaikan, menjaga mutu dan pengembangan proses pembelajaran yang lebih baik. Pendekatan deskriptif kualitatif diterapkan dalam penelitian kepustakaan ini. Hasil penelitian ini mempromosikan bahwa langkah yang bisa dilakukan guru dalam memaksimalkan perannya sebagai supervisor ialah pertama, kepala sekolah harus mampu memahami kembali hakikat dari supervisi. Hal ini mengindikasikan bahwa pemahaman kembali ini bertujuan untuk meningkatkan proses pengawasan, pengarahan, pembinaan, dan bimbingan kepada tenaga pendidik dan kependidikan, dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja dan mutu pendidikan yang maksimal, serta untuk perbaikan dalam proses belajar-mengajar yang lebih efektif dan efisien. Kedua, kepala sekolah harus mampu mengenal dan menerapkan berbagai pendekatan dalam pelaksanaan supervisi. Penerapan variasi pendekatan supervisi dapat diamati pada penukaran informasi antara kepala sekolah dan guru seperti tentang kualitas pembelajaran. Ketiga, kepala sekolah harus mampu meningkatkan profesionalisme sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan. Peningkatan tersebut dilaksanakan secara sistematis dan berkelanjutan melalui pengembangan profesionalisme kinerja. Hal ini mengilustrasikan bahwa peran kepala sekolah sebagai supervisor sangat vital untuk mengembangkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan.

**Kata Kunci:** Supervisi Pendidikan, Kepala Sekolah, Mutu Pembelajaran, Pengembangan Guru Profesional

### Abstract

*This study aims to explore the pivotal role of the school principal in escalating his/her capacity as a supervisor. Supervision constitutes one of the principal's duties that needs to be carried out for the purpose of supervising, evaluating performance, guiding, and*

*motivating teachers to be able to make improvements, maintain teaching quality, and organize a better learning process. A qualitative descriptive approach was employed in this library research. The findings demonstrate the roles that principals take to maximize their role as a supervisor. Firstly, the principals should be able to understand the nature of supervision. This indicates that this re-understanding aims to enhance the process of supervision and guidance to teachers so as to improve the quality of their performance and teaching processes. Secondly, principals should be able to adapt and adopt various approaches to the implementation of supervision. The application in the supervision approach can be noticed in the exchange of information between principals and teachers, including the quality of learning. Thirdly, school principals should be able to increase human resources. The improvement should be carried out systematically and continuously through professional development. This illustrates that the principals' role as a supervisor is very essential to promote the professionalism of teachers and educational staff.*

**Keywords:** *Educational Supervision, School Principal, Teaching Quality, Teacher Professional Development*

## **PENDAHULUAN**

Supervisi pendidikan sebagai suatu kegiatan yang tidak terpisah dari kegiatan manajemen pendidikan perlu diupayakan secara simultan dan ditingkatkan kualitas pelaksanaannya. Bukti yang menunjukkan bahwa supervisi menjadi bagian dari manajemen pendidikan nasional adalah terdapatnya bab khusus mengenai pengawasan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003 yang diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah. Oleh karena supervisi pendidikan mempunyai kedudukan strategis dan penting dalam manajemen pendidikan, maka sudah menjadi keharusan bagi pemerintah untuk berupaya secara terus menerus menjadikan para pelaksana supervisi pendidikan sebagai tenaga yang professional (Sudin, 2008: 1).

Oleh karenanya, untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu baik di sekolah maupun madrasah dibutuhkan adanya program pembinaan secara terus menerus terhadap tenaga pendidik, baik menyangkut bidang administrasi, substantif maupun bidang metodologi pengajaran. Imran (2012: 25) menjelaskan bahwa supervisi penting keberadaannya untuk mengawasi setiap pola dan kinerja tenaga pendidik yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Awal mulanya, supervisi hanya dipakai dalam lingkup sekolah yaitu oleh kepala sekolah terhadap guru-guru atau staf yang berada di bawahnya (Daryanto, 2005: 171). Namun demikian, seiring berjalannya waktu dan berkembangnya pendidikan yang sarat dengan berbagai problema yang muncul, konsep supervisi meluas tidak hanya

diterapkan di lembaga pendidikan saja tetapi berhubungan dengan pemerintahan yang menaungi pendidikan, seperti Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) atau Kementerian Agama (Kemenag), dengan mengangkat seseorang sebagai supervisor dalam rangka mengawasi kinerja personel dan segala bentuk kegiatan yang ada dalam proses belajar mengajar di sekolah, terutama mengawasi tugas kepala sekolah.

Dalam implementasinya, supervisi pendidikan lebih banyak dikenal dan diterapkan di lembaga pendidikan umum, yang dahulu lebih sering dikenal dengan adanya istilah penilik sekolah dan pengawas sekolah. Sementara itu, untuk di lingkungan Kemenag, konsep supervisi lebih banyak berkiblat pada konsep yang telah diterapkan di lingkungan Kemendikbud.

Kepala sekolah sebagai pucuk pimpinan yang disegani dan ditaati oleh semua warga sekolah, posisi dan kedudukannya menjadi sangat strategis bagi terwujudnya sekolah yang berkualitas, apalagi perannya sebagai supervisor. Supervisi perlu dilakukan untuk mengawasi dan mengevaluasi kinerja guru-guru, serta memotivasi tenaga pendidik dalam rangka perbaikan, peningkatan mutu dan pengembangan proses pembelajaran yang lebih baik. Untuk mewujudkan hal dimaksud, kepala sekolah mesti bersikap humanis terhadap tenaga pendidik, pengawasan yang diberikan kepala sekolah terhadap mereka adalah melalui pembinaan, pengarahan dan bimbingan yang baik dan kontinyu dengan maksud meningkatkan profesionalisme demi meningkatkan kualitas, serta menjamin mutu pendidikan di lembaga tersebut agar berjalan efektif sesuai dengan visi misi lembaga. Karena kondisi setiap tenaga pendidik di suatu sekolah tidaklah sama, baik soal kemampuan akademik, keterampilan dalam mengajar serta masalah motivasi dalam berprestasi, maka diperlukan adanya kemampuan supervisor dalam memilih dan menggunakan pendekatan yang cocok bagi kepentingan menumbuhkan semangat, motivasi dan daya juang untuk bekerja dengan maksimal dan berkualitas.

Kepala sekolah memiliki kewajiban untuk membina kemampuan setiap tenaga pendidik, dengan demikian kepala sekolah hendaknya melaksanakan supervisi secara efektif. Banyaknya masalah yang muncul dalam pendidikanpun mengharuskan supervisi dilaksanakan di lembaga pendidikan yaitu untuk memperbaiki mengajar dan belajar dan untuk membimbing pertumbuhan kemampuan dan kecakapan profesional. Lebih tegas lagi, bila tidak ada unsur supervisi, sistem pendidikan secara keseluruhan tidak akan

berjalan dengan efektif dalam usaha mencapai tujuan (Suhardan, 2006: 32). Dalam PP No. 19 Tahun 2005 Pasal 55, ditegaskan bahwa pengawas sekolah memiliki peran yang sangat signifikan dan strategis dalam proses dan hasil pendidikan yang bermutu di sekolah, yaitu meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut pengawasan yang harus dilakukan secara teratur dan berkesinambungan.

Kepala sekolah sebagai supervisor bertugas mengatur seluruh aspek kurikulum yang berlaku di sekolah agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan target yang ditentukan (Muhaimin, 2012: 10). Sementara itu, maju tidaknya suatu lembaga pendidikan ditentukan oleh peran kepala sekolah, jika kepala sekolah dapat menjalankan tugasnya sebagai supervisor dengan baik maka lembaga pendidikan yang dipimpinya dapat berjalan baik. Dalam hal ini, supervisi pendidikan memberikan pengaruh besar terhadap perubahan dan perbaikan pendidikan, baik dari perbaikan kurikulum, model pembelajaran yang efektif dikelas sehingga tidak menimbulkan kejenuhan pada peserta didik karena guru yang mengajar dapat menemukan teori-teori dan cara baru dalam mengembangkan proses belajar mengajar yang baik.

Kepala sekolah sebagai supervisor harus benar-benar memahami tugas sebagai supervisi sehingga tidak muncul kecemburuan sosial dikalangan intern terhadap kepala sekolah. Kepala sekolah hendaknya bersikap terbuka kepada guru dan melibatkan guru dalam setiap perencanaan yang hendak dilakukan kepala sekolah dalam mensupervisi bawahan (para guru) sehingga guru sebagai objek dapat memahami tugasnya dan dapat melakukan perbaikan-perbaikan demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan yang baik untuk ke depannya. Hal ini mengimplikasikan bahwa jika hal ini yang terjadi guru tidak perlu merasa risau atau takut karena diawasi, justru hal ini membantu terhadap perbaikan proses belajar mengajar dan meningkatkan profesionalisme dan kinerja yang baik.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan mutu pendidikan dan utamanya proses pembelajaran tentu dibutuhkan usaha konkret dari para pemegang kebijakan di tingkat sekolah atau madrasah dalam hal ini kepala sekolah atau kepala madrasah dalam memaksimalkan kembali perannya sebagai supervisor. Argumentasi di atas memantik pentingnya penelitian ini dengan mengangkat judul “Memaksimalkan Kembali Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor”.

## HAKIKAT SUPERVISI PENDIDIKAN

Supervisi berasal dari bahasa latin “supervideo”, artinya mengawasi atau menilai kinerja bawahan. Dalam penerapannya sering dipakai secara bergantian dengan istilah pengawasan, pemeriksaan dan inspeksi. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan management tercapai, juga diartikan suatu kegiatan untuk melakukan pengamatan agar pekerjaan dilakukan sesuai dengan ketentuan. Pemeriksaan dimaksudkan untuk melihat suatu kegiatan yang dilaksanakan telah mencapai tujuan, sedangkan inspeksi dimaksudkan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan atau kesalahan yang perlu diperbaiki dalam suatu pekerjaan.

Ada juga yang mengartikan bahwa supervisi berasal dari bahasa Inggris yaitu *supervision*, terdiri atas dua kata, yaitu *super* dan *vision* yang mengandung pengertian melihat dengan sangat teliti pekerjaan secara keseluruhan. Orang yang melakukan supervisi yang disebut *supervisor* (Suryani, 2015: 25). Lebih lanjut, secara umum, *supervision* diberi arti sama dengan *direction* atau pengawasan dan ada kecenderungan untuk membatasi pemakaian istilah supervisor pada orang-orang yang berada dalam kedudukan yang lebih bawah dalam hirarki *management* (Wahyudi, 2012: 97).

Dengan demikian, supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru agar dapat menggunakan pengetahuan dan keterampilannya dalam memberikan layanan kepada siswa dan pihak sekolah. Supervisi tidak hanya membantu guru dalam meningkatkan kemampuan mengajar, tapi juga menambah pengetahuan bagi supervisor secara sinergis untuk mampu membantu bagaimana menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif. Selanjutnya, Wahyudi (2012: 98) mengemukakan bahwa supervisi merupakan hal yang tidak terpisahkan dari seluruh proses administrasi pendidikan yang bertujuan utama untuk mengembangkan efektivitas kinerja personalia sekolah yang berhubungan dengan tugas-tugas utama pendidikan. Supervisi menitikberatkan pada perbaikan dan pengembangan kinerja guru yang langsung menangani peserta didik.

Dengan istilah yang berbeda, supervisi pendidikan adalah bantuan yang diberikan kepada personel pendidikan untuk mengembangkan proses pendidikan yang lebih baik. Personel pendidikan dimaksud meliputi; kepala sekolah, guru dan petugas sekolah lainnya termasuk staf administrasi. Dalam menjalankan tugasnya personel

sekolah sering menghadapi masalah-masalah pendidikan, oleh karena itu pengawas sekolah perlu melakukan bimbingan dan pengarahan dalam bidang administratif maupun akademik khususnya perbaikan pada aspek pengelolaan pengajaran yang dilakukan guru (Wahyudi, 2012 : 99).

Dari uraian di atas, dapat ditegaskan bahwa supervisi pendidikan adalah bantuan yang diberikan oleh seorang supervisor, baik kepada kepala sekolah, guru dan tenaga ahli pendidik lainnya melalui proses pengawasan, pengarahan, pembinaan, dan bimbingan kepada tenaga pendidik dan kependidikan, dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja dan mutu pendidikan yang maksimal, serta untuk perbaikan dalam proses belajar-mengajar yang lebih efektif dan efisien.

### **Tujuan Supervisi Pendidikan**

Kita maklumi bahwa tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan adalah makhluk sosial dan makhluk biologis. Sebagai makhluk sosial mereka membutuhkan kawan dan teman untuk bisa menyampaikan ide dan gagasan, dan jika hal ini dikaitkan dengan pembelajaran, maka ruang kelas adalah merupakan wahana yang tepat untuk memenuhi kebutuhannya sebagai makhluk sosial. Sebagai makhluk biologis, wajar pula jika tenaga pendidik dan kependidikan memiliki kekurangan, kelemahan dan kelelahan serta penurunan semangat serta kemampuan (sekalipun telah dinyatakan lulus uji kompetensi).

Agar tenaga pendidik dan kependidikan tetap memiliki semangat dan motivasi yang tinggi dan senantiasa bisa “menjaga kompetensinya”, maka disinilah diperlukan adanya supervisi. Secara umum, supervisi pendidikan bertujuan untuk memberi bantuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik, melalui usaha peningkatan profesional mengajar, menilai kemampuan guru sebagai pendidik dan pengajar dalam bidang masing-masing guna membantu mereka melakukan perbaikan dan pembinaan dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan (Tim Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003: 12).

Dalam rumusan yang lebih rinci, Arikunto (2004: 4) mengemukakan tujuan pembinaan guru atau supervisi sebagai meliputi 1) meningkatkan kinerja siswa sekolah dalam perannya sebagai peserta didik agar belajar dengan semangat tinggi, dan dapat mencapai prestasi belajar secara optimal, 2) meningkatkan mutu kinerja guru sehingga

berhasil membantu dan membimbing siswa mencapai prestasi belajar yang diharapkan, 3) meningkatkan keefektifan kurikulum sehingga berdaya guna dan terlaksana dengan baik di dalam proses pembelajaran di sekolah serta mendukung dimilikinya kemampuan pada diri lulusan sesuai dengan tujuan lembaga, 4) meningkatkan keefektifan dan keefisienan sarana dan prasarana yang ada untuk dikelola dan dimanfaatkan dengan baik sehingga mampu mengoptimalkan keberhasilan belajar siswa, 5) meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah, khususnya dalam mendukung terciptanya suasana kinerja yang optimal, yang selanjutnya siswa dapat mencapai prestasi belajar sebagaimana yang diharapkan, dan 6) meningkatkan kualitas situasi umum sekolah sedemikian rupa sehingga tercipta situasi yang tenang dan tentram serta kondusif bagi kehidupan sekolah pada umumnya, khususnya pada kualitas pembelajaran yang menunjukkan keberhasilan lulusan.

Lebih lanjut, Sahertian (2000: 78) menyebutkan bahwa tujuan supervisi ialah: 1) membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan, 2) membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid, 3) membantu guru dalam menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar, 4) membantu guru dalam menggunakan metode atau alat pembelajaran, 5) membantu guru dalam memenuhi kebutuhan belajar murid, 6) membantu guru dalam menilai kemajuan murid dan hasil pekerjaan guru, 7) membantu guru dalam membina reaksi mental atau moral kerja guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka, 8) membantu guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperoleh, 9) membantu guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara memanfaatkan masyarakat sebagai sumber belajar, dan 10) membantu guru agar waktu dan tenaga tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolahnya.

Supervisi pendidikan selayaknya dilakukan atas dasar kerjasama, partisipasi dan kolaborasi bukan karena paksaan, sehingga guru akan menerima saran dan pendapat serta masukan dari supervisor untuk perbaikan proses pembelajaran. Hal ini sebagaimana ditegaskan bahwa suatu proses supervisi yang dilakukan dalam rangka membantu guru akan dapat pula membantu anak dalam mencapai kedewasaan, yaitu membuat anak didik sanggup mengambil keputusan sendiri dan bertanggung jawab sendiri (Ametembun, 1981: 25). Seorang guru harus dibantu untuk dapat menciptakan situasi dan kondisi kelas yang baik bagi murid, sehingga murid dapat berbuat sendiri dan

berani bertanggung jawab atas perbuatannya. Bantuan dimaksud perlu diberikan, mengingat kondisi kesiapan dan motivasi guru dalam mengajar kadangkala mengalami pasang surut yang disebabkan oleh faktor di lingkungannya, selain itu kepala sekolah juga harus berusaha membuat guru dapat menciptakan situasi dan kondisi belajar yang lebih baik, penuh dedikasi dan tanggung jawab.

Jika para tenaga pendidik (khususnya) mendapatkan pembinaan dalam rangka peningkatan kemampuan administratif seperti; proses penyusunan program pengajaran, kemampuan metodologis seperti penyampaian dan menjelaskan bahan pelajaran, serta kemampuan manajerial berupa bagaimana menciptakan kelas yang nyaman dan menyenangkan, maka secara tidak langsung situasi pembelajaran yang lebih baik, kondusif dan berkualitas akan dapat diwujudkan. Hal ini sebagaimana ditegaskan dalam Undang-undang tentang pendidikan dan pengajaran No. 12 tahun 1945 Bab XVI pasal 27 yang berbunyi: “pengawasan pendidikan dan pengajaran berarti memberi pimpinan kepada para guru untuk mencapai kesempurnaan pekerjaannya (Suhardan, 2006: 32).

### **Fungsi Supervisi Pendidikan**

Kebermaknaan supervisi pendidikan terletak pada nilai manfaat yang diberikan oleh supervisor kepada tenaga pendidik dan kependidikan yaitu berupa bantuan yang bersifat metodologis, administratif dan manajerial, sehingga dapat mendukung terwujudnya situasi dan proses pembelajaran yang kondusif. Hal ini sebagaimana dinyatakan Herabuddin (2009: 22-41) yang menyatakan bahwa fungsi dari supervisi pendidikan adalah untuk memotivasi idealisme para guru dan mengupayakan fasilitas, begitu juga sebagai media pembelajaran yang akomodatif agar proses pembelajaran berjalan lancar dan sempurna.

### ***Supervisi sebagai Penggerak Perubahan***

Ditinjau dari sisi konsep sosiologi organisasi, perubahan adalah merupakan keniscayaan. Perubahan dimaksud bukan karena hanya adanya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, namun kondisi guru juga mengalami perubahan (bisa dalam arti positif yaitu lebih mampu, terampil dan cakap, namun bisa juga mengalami penurunan kemampuan dan kecakapan yang disebabkan oleh faktor biologis atau alami). Barangkali masih ada sebagian guru yang mempunyai anggapan bahwa tugas

mengajar sebagai pekerjaan rutin dari waktu ke waktu, dan tidak perlu adanya perubahan baik dari soal materi ataupun metode. Namun, jika kita mau menengok salah satu komponen dalam pembelajaran yaitu murid, tentu mereka pasti berubah (karena pergantian tahun ajaran atau karena bertambahnya pengetahuan dan informasi yang didapat dari sumber lain).

Akibat dari sikap tersebut di atas, bisa jadi guru akan mengalami kemunduran dan stagnan dalam berpikir, serta tidak bisa mengimbangi pengetahuan dan informasi yang telah dimiliki oleh murid, dan hal ini berakibat proses pembelajarannya menjadi tidak menarik. Keadaan yang demikian itu perlu adanya supervisi dari kepala sekolah atau supervisor lain untuk mengarahkan guru agar senantiasa mengupgrade informasi dan melakukan pembaharuan cara berpikirnya, sehingga materi belajar sesuai dengan kemajuan IPTEK dan lingkungan.

### ***Supervisi sebagai Program Pelayanan***

Sebagaimana telah kita maklumi bahwa pembelajaran adalah proses melayani, membantu dan membimbing murid baik dari segi fisik, pychis dan mental kepribadian. Konsep membantu murid muncul didasari oleh asumsi bahwa untuk memajukan pengajaran, dalam situasi belajar sering terjadi masalah, maka guru perlu memiliki kemampuan yang lebih lengkap, baik dari sisi keterampilan konseptual, teknik maupun insani. Dengan modal tiga hal dimaksud diharapkan para guru bisa membantu murid untuk lebih bisa berkembang pengetahuan, keterampilan dan juga tumbuh menjadi insan yang mulia dan berkarakter.

Supervisi diperlukan, sebab kadangkala guru sering mengalami kesulitan dalam merencanakan, memilih model pembelajaran yang tepat sesuai dengan kondisi murid yang dihadapi, juga kadangkala mengalami kesulitan dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran. Maka kehadiran supervisor diharapkan dapat memberi arahan dan bimbingan kepada guru agar dapat mengelola pembelajaran lebih efektif termasuk menyelesaikan masalah-masalah belajar siswa.

### ***Supervisi Sebagai Sarana Mempererat Hubungan Manusiawi***

Sebagaimana telah kita maklumi bahwa, semua warga sekolah mempunyai keinginan agar pengelolaan sekolah dapat dilaksanakan sebaik-baiknya sehingga

diharapkan kelak akan menghasilkan out put yang berkualitas pula. Kualitas sekolah memang acapkali dilihat dari seberapa banyak jumlah murid yang lulus, dan diterima di jenjang pendidikan di atasnya, atau seberapa banyak alumninya dapat menjadi pegawai. Hal ini pula yang kadang kala masih tertanam di dalam alam pikiran orang tua murid dan sebagian para guru. Pemahaman yang demikian ini memang tidak seluruhnya salah, namun juga perlu diluruskan pula bahwa itu juga tidak 100% benar.

Yang jelas, untuk mencapai hasil pembelajaran yang berkualitas, guru maupun kepala sekolah tidak bisa melakukan sendiri (apalagi kalau soal pembentukan moral dan karakter siswa yang islami, tidak bisa hanya dibebankan kepada guru agama Islam saja, sehingga perlu adanya kerjasama dengan masyarakat. Kenyataannya tidak semua guru dan kepala sekolah mampu melaksanakan hubungan kerjasama dengan pihak-pihak terkait. Maka tugas supervisor membantu guru mengenali diri dan mengenali tugas-tugasnya serta menyelesaikannya. Yang terpenting ialah membantu guru dan kepala sekolah untuk meningkatkan kerjasama dengan orang tua siswa, masyarakat atau dengan instansi terkait.

### **Pendekatan dalam Supervisi**

Sebelum supervisor melaksanakan supervisi, maka supervisor perlu mengetahui berbagai macam pendekatan supervisi, dan setelah itu memilih serta menetapkannya sebagai satu pijakan yang akan dipakai dasar dalam melaksanakan supervisi. Alasan utama mengapa supervisi harus dilaksanakan dengan berdasar pada suatu pendekatan tertentu? Karena kondisi pihak yang disupervisi tidaklah sama dan serta adanya perbedaan masalah yang dihadapi juga tidak sama. Melihat penegasan di atas, nampak bahwa pelaksanaan supervisi tidak bisa dilaksanakan tanpa perencanaan yang matang dan tanpa didasarkan prakiraan manfaat yang dapat diambil oleh guru atau tenaga kependidikan lainnya.

Ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan oleh seorang supervisor Hal ini tentu untuk lebih memudahkan supervisor ketika mensupervisi bawahannya, supervisor dapat memilih pendekatan mana yang akan digunakan sesuai dengan kondisi lembaga yang bersangkutan, karena setiap pendekatan dalam supervisi pendidikan memiliki karakteristik yang berbeda. Hal ini mengonfirmasi Marilah (2014: 187) yang menyatakan bahwa pendekatan-pendekatan supervisi dapat memberikan rangsangan

terhadap terjadinya perubahan dalam kegiatan pembelajaran. Sementara itu, Wahyudi (2012: 104-113) menegaskan bahwa pemilihan pendekatan yang tepat bergantung pada masalah yang dihadapi dan tujuan yang hendak dicapai. Untuk kepentingan yang dimaksud, beberapa pendekatan supervisi yang dikemukakan oleh Wahyudi adalah pendekatan kolegial, pendekatan individual, pendekatan klinis dan pendekatan artistik dalam pengajaran.

### ***Pendekatan Kolegial***

Pendekatan kolegial adalah pendekatan yang dapat dipilih jika permasalahan yang dihadapi oleh guru hampir merata, sebab pendekatan ini lebih menekankan arti pentingnya penyamaan persepsi yang sifatnya umum. Dari konsep inilah makanya pendekatan supervisi kolegial lebih dikenal dengan *peer supervision*, *cooperative professional development* dan bahkan sering dikatakan *collaborative supervision*. Supervisi kolegial sebagai proses formal moderat dimana dua orang guru atau lebih bekerjasama untuk kepentingan perkembangan profesional guru. Bentuk supervisi kolegial menurut Kimbrough dalam Wahyudi (2012: 104-114) mencakup 1) pertemuan guru-guru dengan agenda yang jelas dan membicarakan topik-topik yang berkaitan dengan kemajuan pendidikan di sekolah, 2) lokakarya (*workshops*) yaitu dengan kegiatan kelompok yang terdiri dari kepala sekolah, supervisor (pengawas) dan guru untuk memecahkan masalah yang dihadapi melalui percakapan dan bekerja secara kelompok, dan 3) observasi sesama guru di kelas yaitu dengan melibatkan sesama rekan guru secara bergantian untuk melihat dan menilai kegiatan pembelajaran di kelas dengan keberhasilan dan kekurangannya. Sekalipun pendekatan kolegial ini sifatnya umum, tetapi dalam aplikasinya tetap diperlukan adanya tindakan pembimbingan dan pengarahan serta monitoring secara individual (agar jelas diketahui dampaknya).

### ***Pendekatan Individual***

Pendekatan kolegial dapat dipilih karena permasalahan yang dihadapi para guru sifatnya tidak merata, maka pendekatan individual ini bisa digunakan apabila permasalahan yang dihadapi oleh guru bersifat khusus dan supervisor-pun hanya membatasi supervisi di satu sekolah saja. Pendekatan individual lebih menekankan pada tanggung jawab pribadi guru terhadap keprofesionalannya. Bentuk dari pendekatan

ini adalah guru membuat rancangan pembelajaran, selanjutnya disampaikan kepada supervisor atau kepala sekolah atau pihak lain yang kompeten, untuk dimintakan koreksi atas kekurangannya, hasil koreksi dimaksud kemudian dibahas secara bersama-sama antara supervisor dengan guru pada akhir semester. Biasanya guru dan supervisor bertemu untuk membicarakan kendala yang dihadapi selama melaksanakan program pembelajaran. Pendekatan ini cocok bagi guru yang lebih suka bekerja sendiri.

### ***Pendekatan Klinis***

Supervisi klinis mulai dikembangkan pada akhir dasa warsa lima puluhan dan awal enam puluhan oleh Morris L. Cogan, Robert Goldhammer, dan Richard Weller di Harvard School of Education. Model supervisi klinis lebih menekankan pada hubungan tatap muka antara supervisor dengan guru serta terpusat pada perilaku aktual guru dalam mengajar. Acheson & Gall (1980) memberikan istilah supervisi klinis sebagai *Teacher-centered Supervision* (Iryani, 2008: 56).

Pendekatan klinis atau *clinical supervision* adalah bentuk supervisi yang sifatnya lebih fokus atau khusus ditujukan kepada seorang guru yang memiliki permasalahan dalam pembelajaran yang sifatnya juga spesifik, yang memerlukan tindakan tepat dan khusus. Karena kekhususannya inilah kemudian dalam teorinya supervisi klinis jika dipilih sebagai pendekatan yang tepat untuk membantu seseorang, maka harus melalui tahapan atau siklus yang sistematis dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang logis dan intensif mengenai penampilan mengajar yang nyata dalam mengadakan perubahan dengan cara yang rasional. Hal ini konsisten dengan yang ditawarkan Veloo, Komuji, & Khalid (2013: 38) bahwa pendekatan supervisi klinis mampu meningkatkan kualitas guru, keterlibatan siswa, pengelolaan kelas, dan dapat menjadi pedoman untuk meningkatkan proses pembelajaran.

Beberapa ciri-ciri dari supervisi klinis meliputi 1) hakikatnya supervisor dan guru sederajat dan saling membantu meningkatkan kemampuan profesionalismenya, 2) fokus supervisi klinis pada perbaikan cara mengajar, bukan mengubah kepribadian guru, 3) balikan supervisi klinis didasarkan atas bukti pengamatan, 4) bersifat konstruktif dan memberi penguatan pada pola dan tingkah laku yang telah dicapai, 5) tahapan supervisi klinis merupakan kontinuitas dan dibangun atas pengalaman masa lampau, 6) supervisi klinis merupakan proses memberi dan menerima yang dinamis, 7) guru mempunyai

kebebasan dan tanggung jawab untuk mengemukakan persoalan menganalisis cara mengajarnya sendiri dan mengembangkannya, 8) supervisor mempunyai kebebasan dan tanggung jawab untuk menganalisis dan mengevaluasi cara melakukan supervisi, 9) guru mempunyai prakarsa dan tanggungjawab dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan 10) supervisor dan guru bersifat terbuka dalam mengumpulkan pendapat dan saling menghargai.

### ***Pendekatan Artistik***

Tujuan dari pendekatan supervisi artistik adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah dengan cara berusaha menyingkap pengajaran sekaligus menjangkau latar belakang yang dimiliki oleh guru, baik dari sisi kelimuan, metodologi, manajerial maupun administrasi. Menurut Good V. Carter dalam Wahyudi (2012: 104-115) artistik adalah kegiatan manusia yang terarah pada pencapaian suatu tujuan, tetapi dalam pemakaian secara umum terbatas pada kegiatan yang melibatkan kemampuan kreatif kecerdikan pertimbangan dan keterampilan.

Pendekatan artistik dalam supervisi pengajaran adalah setiap bentuk layanan bantuan profesional kepada guru-guru secara individu maupun kelompok dalam rangka perbaikan pengajaran dan perbaikan program kurikulum melalui proses yang memerlukan intuisi, kreatifitas, kecerdikan, keterampilan yang dilakukan oleh supervisor dalam kegiatan supervisi yang belum disepakati secara tertulis dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Pendekatan ini mempunyai ciri-ciri 1) menerima kenyataan bahwa supervisor dengan segala kelebihan dan kekurangan, kepekaan dan pengalamannya merupakan instrumen pokok dan 2) memerlukan hubungan yang baik antara supervisor dan guru. Dengan kata lain, supervisor yang memberikan makna atas segala kegiatan selama proses pembelajaran.

### ***Pendekatan Ilmiah***

Konsep ilmiah memandang bahwa pembelajaran adalah suatu ilmu (*science*), maka perbaikan atau peningkatan mutu pembelajaran bisa dilakukan oleh supervisor dengan menggunakan metode-metode ilmiah. Pendekatan ilmiah dalam supervisi pembelajaran terkait erat dengan upaya menjadikan seefektif mungkin dalam setiap kegiatan pembelajaran, artinya supervisi dilakukan dengan tujuan memberi respons atas

kekurangan-kekurangan dalam menilai kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Kekurangan tersebut dapat berupa 1) kurang tegas dan kurang jelasnya standar-standar yang dipergunakan untuk menilai efektif tidaknya pembelajaran, 2) sulit menentukan metode-metode yang paling baik dan tepat untuk digunakan, dan 3) sulit menentukan guru mana yang mengajar dan melaksanakan tugas yang paling baik.

Secara umum ada beberapa langkah umum dalam mengimplementasikan pendekatan ilmiah dalam supervisi, yaitu:

#### *Mencari dan Mengidentifikasi Hasil-Hasil Penelitian Para Peneliti*

Sebagaimana kita maklumi, bahwa dilingkungan perguruan tinggi sangat dianjurkan agar setiap dosen rajin untuk melakukan penelitian. Selain itu para mahasiswa S-1 atau S-2 pun juga sangat dimungkinkan memiliki hasil penelitian yang berkaitan dengan supervisi. Dari fakta hasil penelitian ini, maka sangat bagus jika para supervisor bisa menindaklanjuti hasil penelitian dimaksud berupa melaksanakan supervisi sesuai dengan yang disarankan dalam penelitian dimaksud.

#### *Mengimplementasikan Hasil Penemuan Para Peneliti*

Berdasarkan hasil temuan para peneliti, secara tidak langsung akan diketahui mana pembelajaran yang efektif dan yang tidak efektif, tentunya penemuan itu berdasarkan pada teori-teori pembelajaran yang teruji dan diakui kebenarannya secara umum, sehingga supervisor bisa mencapai sasaran dari supervisi yang dimaksud. Model supervisi yang akan dilaksanakan hendaknya lebih diarahkan pada upaya perbaikan pembelajaran yang baik dan berkesinambungan.

#### *Mengadakan Penelitian di Bidang Pembelajaran dan Sejenisnya*

Untuk bisa memberi bantuan yang sesuai dengan tingkat dan jenis kesulitan atau hambatan yang dialami oleh guru (dan dipandang lebih spesifik), supervisor bisa melakukan penelitian secara mendalam terlebih dahulu. Kegiatan supervisor berupa penelitian ini dimaksudkan untuk menemukan permasalahan utama atau pokok yang dipandang sebagai penyebab adanya kesulitan atau hambatan yang dialami guru dalam proses pembelajaran. Untuk mendapatkan gambaran mengenai kondisi pembelajaran

yang dilakukan oleh guru bersama dengan siswa, supervisor bisa melakukan pengamatan secara langsung saat proses pembelajaran berlangsung.

### *Menemukan Efektifitas Pembelajaran secara Ilmiah*

Supervisi sebagaimana yang diharapkan adalah untuk membantu guru dalam menciptakan situasi pembelajaran yang kondusif, nyaman dan menyenangkan, sehingga siswa bisa meraih sejumlah kompetensi yang telah ditetapkan. Agar supervisor dapat membantu guru (memberi konsep, teknik dan metodologis), maka supervisor perlu berpikir dan bersikap ilmiah. Sikap ilmiah tersebut berupa jernih dalam memandang persoalan tanpa ada pertensi, menjaga jarak dalam hal yang diamati, obyektif serta menggunakan kerangka-kerangka yang diakui dalam pendekatan ilmiah.

Menurut Sahertian (2000), supervisi telah berkembang dari yang bersifat tradisional menjadi bersifat ilmiah, yang meliputi 1) sistematis artinya dilaksanakan secara teratur, berencana dan secara kontinyu, 2) objektif artinya ada data yang didapat berdasarkan observasi nyata, bukan berdasarkan tafsiran pribadi, dan 3) menggunakan alat pencatat yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran di kelas.

## **MEMAKSIMALKAN PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR**

### **Mampu Memahami Kembali Hakikat dari Supervisi**

Sebagaimana dijelaskan di atas, bahwa hakikat dari supervisi pendidikan adalah bantuan yang diberikan oleh seorang supervisor melalui proses pengawasan, pengarahan, pembinaan dan bimbingan kepada tenaga pendidik dan kependidikan, dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja dan mutu pendidikan yang maksimal, serta untuk perbaikan dalam proses belajar-mengajar yang lebih efektif dan efisien. Hal ini konsisten dengan yang dijelaskan Zoulikha (2014: 17) bahwa supervisi pendidikan dan pedagogik serta manajemen administrasi merepresentasikan faktor penting yang mempengaruhi fungsi proses pendidikan. Hakikat pengawasan pedagogik menggambarkan peran utama para supervisor dalam menginspeksi dan mengontrol lembaga pendidikan, supervisi profesionalisme guru dan tenaga kependidikan yang berkelanjutan.

Kaitannya dengan pelaksanaan pembelajaran di sekolah atau madrasah, kepala sekolah atau madrasah tentu harus memahami bahwa supervisi itu tidak hanya sekadar melakukan pengawasan sehingga terkesan bahwa supervisi itu menakutkan atau terkesan bahwa supervisi itu ajang menyalahkan peran guru di kelas. Kepala sekolah dan madrasah harus selalu ingat bahwa tugas supervisi yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana mampu memberikan pengarahan, pembinaan dan bimbingan kepada seluruh dewan guru dalam melaksanakan tugasnya mengajar di kelas.

Pelaksanaan proses pembelajaran di kelas tidak selamanya memberikan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan, ada saja kekurangan dan kelemahan yang dijumpai dalam proses pembelajaran, maka untuk memperbaiki kondisi demikian peran supervisi pendidikan menjadi sangat penting untuk dilaksanakan. Pelaksanaan supervisi bukan untuk mencari kesalahan guru tetapi pelaksanaan supervisi pada dasarnya adalah proses pemberian layanan bantuan kepada guru untuk memperbaiki proses belajar mengajar yang dilakukan guru dan meningkatkan kualitas hasil belajar (Bahri, 2014: 103).

Ada tiga unsur penting yang harus diperhatikan tentang supervise pendidikan, yaitu: 1) unsur proses pengarahan, bantuan atau pertolongan dari pihak atasan atau pihak yang lebih memahami, 2) unsur guru-guru dan personalia sekolah lainnya yang berhubungan langsung dengan belajar mengajar para siswa sebagai pihak yang diberikan pertolongan, dan 3) unsur proses belajar mengajar atau situasi belajar mengajar sebagai objek yang diperbaiki (Suryani, 2015: 26-27).

Oleh karenanya, sebelum melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan di suatu sekolah, penting bagi Kepala Sekolah harus melakukan pengarahan terkait dengan deskripsi tugas yang jelas dan terperinci, melakukan pembinaan terkait dengan bagaimana rencana kerja atau rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang baik, dan senantiasa melakukan bimbingan dan pendampingan selama proses supervisi itu sendiri.

### **Mampu Mengenal dan Menerapkan Berbagai Pendekatan**

Untuk memaksimalkan kembali perannya dalam melakukan proses supervisi, maka seorang kepala sekolah atau madrasah harus mampu mengenal berbagai pendekatan dalam melaksanakan supervisinya sebagaimana beberapa pendekatan yang telah dijelaskan di atas. Supervisor perlu mengetahui berbagai macam pendekatan, dan

setelah itu memilih serta menetapkannya sebagai suatu pijakan yang akan dipakai sebagai dasar dalam melaksanakan proses supervisi. Hal yang sangat urgen dalam memilih pendekatan adalah karena objek yang disupervisi tidaklah sama dan terdapat perbedaan masalah yang dihadapi. Oleh karenanya, pelaksanaan supervisi tidak bisa dilaksanakan tanpa perencanaan yang matang dan tanpa didasarkan manfaat yang dapat diambil oleh guru atau tenaga kependidikan lainnya.

Supervisi pendidikan berkembang seiring berkembang ilmu manajemen. Pada awal perkembangannya, supervisi dilakukan dengan pendekatan inspeksi. Supervisor datang ke sekolah dan mengamati guru mengajar. Fokus perhatian supervisor adalah menemukan kesa berdasarkan standar kerja baku yang dirumuskan sedemikian rupa oleh otoritas pendidikan. Guru melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur operasional yang standar. Supervisor dengan guru merupakan dua pihak sebagai atasan dan bawahan serta supervisor memiliki tingkat kebenaran yang lebih tinggi dari pada guru (Sutisna, 1987). Seiring dengan perkembangan manajemen bahwa produktivitas ditentukan juga oleh hubungan sosial antar pekerja dan dengan supervisor. Pendekatan supervisi bergerak ke arah yang lebih demokratis. Supervisor dan guru dapat saling bertukar pendapat tentang peningkatan kualitas pembelajaran yang dapat mengembangkan profesionalisme guru. Perkembangan supervisi dewasa ini lebih menekankan kepada upaya guru untuk mengembangkan kualitas pembelajarannya melalui pengembangan keprofesionalan berkelanjutan (Sabandi, 2013: 2).

### **Mampu Meningkatkan Profesionalisme Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Peningkatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas perlu dilakukan secara terprogram, terstruktur dan berkelanjutan melalui pembinaan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah selaku manajer sumber daya manusia. Melalui supervisi akademik kepala sekolah mampu menampung berbagai masalah yang dihadapi oleh pendidik dalam proses pembelajaran untuk dapat menemukan cara-cara pemecahan permasalahan, begitupun halnya dengan tenaga kependidikan yang mampu mengembangkan kemampuan profesionalismenya (Astuti, 2017: 56).

Sebagai pucuk pimpinan, kepala sekolah hendaknya mampu menumbuhkan motivasi yang tinggi terhadap semua tenaga pendidik dan kependidikan dalam

melaksanakan tugas pokok dan tugas tambahannya. Dalam menumbuhkan kesadaran arti pentingnya melaksanakan tugas secara sungguh-sungguh, terukur dan tertib administrasi, maka kualitas pendidikan akan dapat diraih (setidaknya sudah dilaksanakan dengan benar sesuai aturan dan pedoman). Hal ini menyetujui apa yang ditegaskan Gore, Lloyd, Smith, Bowe, Ellis, & Lubans (2017: 111) bahwa supervisi pendidikan yang dilakukan secara berkelanjutan mampu meningkatkan kualitas pembelajaran dan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan.

Sementara itu, tenaga pendidik dan kependidikan juga harus memiliki kesadaran mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya sebab kesediaan adalah kunci keberhasilan dan kesadaran adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak. Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Fathoni, 2006: 126).

Supervisi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah secara terencana hendaknya juga dapat menumbuhkan kedisiplinan dalam bekerja. Sebab disiplin di dalam lingkungan pendidikan memiliki tujuan yang mulia yaitu munculnya sikap dan prestasi kerja yang baik yang dilandasi kesadaran dan tanggung jawab. Dengan demikian, disiplin dipandang berpengaruh secara langsung dan cukup besar terhadap mutu pendidikan. Sebagai motivator kepala sekolah motivator bertugas untuk 1) menciptakan lingkungan kerja fisik (sarana dan sarana), 2) menciptakan lingkungan sekolah yang sejuk dan indah, dan 3) menciptakan lingkungan kerja non fisik (hubungan kerja) yang harmonis.

Dalam standar kompetensi kepala sekolah dinyatakan bahwa, kepala sekolah sebagai motivator juga dituntut mampu untuk 1) menata lingkungan fisik sekolah (7K) yang nyaman, menggerakkan warga sekolah untuk menciptakan kebersihan, ketertiban, keamanan dan kerindangan lingkungan sekolah, 2) membentuk suasana dan iklim kerja yang kondusif, menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai kehidupan sekolah yang demokratis, serta menciptakan iklim sekolah yang kondusif-akademis, dan 3) menumbuhkan budaya kerja dengan mendorong terwujudnya *school corporate cultural* yang kuat, budaya kerja yang profesional dan menghargai serta mengembangkan keragaman budaya dalam kehidupan sekolah (Suryani, 2007: 28).

## SIMPULAN

Supervisi pendidikan hakikatnya suatu bantuan yang diberikan kepada personel pendidikan untuk mengembangkan proses pendidikan yang lebih baik, meliputi; kepala sekolah, guru dan petugas sekolah lainnya termasuk staf administrasi. Dalam menjalankan tugasnya personel sekolah sering menghadapi masalah-masalah pendidikan, oleh karena itu pengawas sekolah perlu melakukan bimbingan dan pengarahan dalam bidang administratif maupun akademik khususnya perbaikan pada aspek pengelolaan pengajaran yang dilakukan guru;

Gerak dinamika pelaksanaan pembelajaran kini terus mengalami geliat untuk terus ditingkatkan, karena adanya tuntutan zaman dan harapan para pemangku kepentingan terutama pelanggan primer pendidikan yaitu orangtua. Sementara itu penguasaan berbagai sumber belajar dengan menggunakan akses teknologi informasi juga tidak bisa lagi ditinggalkan oleh para guru, sebab kini guru bukanlah satu-satunya sumber belajar bagi siswa (terutama dalam hal penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi).

Oleh karena semakin tingginya tuntutan zaman dan harapan orang tua tentang hasil pendidikan yang bermutu, kadangkala kita temukan pula adanya guru yang mengalami persoalan dalam pelaksanaan pembelajaran, baik menyangkut metodologi, substansi maupun sisi administrasi. Di sinilah arti pentingnya kehadiran supervisor untuk memberi bantuan kepada guru baik yang bersifat edukatif, substantif maupun administratif. Supervisi yang dipandang berhasil efektif adalah supervisi yang dilaksanakan dengan perencanaan yang matang, dengan memilih pendekatan dan teknik yang cocok sesuai dengan kondisi yang dihadapi oleh guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ametembun, N. A. (1981). *Guru dalam Administrasi Sekolah*. Bandung: IKIP Bandung.
- Arikunto, S. (2004). *Dasar-dasar Supervisi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Astuti, S. (2017). Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Kompetensi Guru di SD Laboratorium UKSW. *Scholaria*, (7)1, 49-59. <https://doi.org/10.24246/j.scholaria.2017.v7.i1.p49-59>
- Bahri, S. (2014). Supervisi Akademik dalam Peningkatan Profesionalisme Guru. *Visipena*, (V)1, 100-112

- Daryanto. (2005). *Adminitrasi Pendidikan* (cet. ke-3). PT Rineka Cipta: Jakarta.
- Tim Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam. (2003). *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Departemen Agama RI.
- Fathoni, A. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Rineka Cipta.
- Gore, J., Lloyd, A., Smith, M., Bowe, J., Ellis, H., & Lubans, D. (2017). Effects of professional development on the quality of teaching: Results from a randomised controlled trial of Quality Teaching Rounds. *Teaching and Teacher Education*, 68, 99-113. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.08.007>
- Herabuddin. (2009). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: CV. Pusaka Setia.
- Imran, A. (2012). *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Iryani, D. (2008). Pengembangan Supervisi Klinis untuk Meningkatkan Keterampilan Dasar Mengajar Guru. *Didaktika*, 2(2). 278-285.
- Marilah. (2014). Peranan Supervisi dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan. *Jurnal Qathruna*, 1(1), 179-192.
- Muhaimin. (2012). *Paradigma Pendidikan Islam*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Sabandi, A. (2013). Supervisi Pendidikan untuk Pengembangan Profesionalitas Guru Berkelanjutan. *Pedagogi*, XIII(2), 1-9.
- Sahertian, P. A. (2000). *Kosep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sudin, A. (2008). Implementasi Supervisi Akademik Terhadap Proses Pembelajaran di Sekolah Dasar Se Kabupaten Sumedang. *Jurnal Pendidikan Dasar*, VI(9), 1-12.
- Suhardan, D. (2006). *Supevisi Bantuan Profesional*. Bandung: Mutiara Ilmu.
- Suryani, C. (2015). Implementasi Supervisi Pendidikan dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran di MIN Sukadamai Kota Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Didaktika*, 16(1), 23-42. <http://dx.doi.org/10.22373/jid.v16i1.585>
- Sutisna, O. (1987). *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Veloo, A., Komuji, M. M. A., & Khalid, R. (2013). The effects of clinical supervision on the teaching performance of secondary school teachers. *Procedia – Social*

*and Behavioral Sciences*, 93, 35-39.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.09.148>

Wahyudi. (2012). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.

Zoulikha, T-M. (2014). Supervision of primary school teachers: an analytical field study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 112, 17-23.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1135>