



## Kinerja Pengawas Sekolah Dalam Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Pada Sekolah Dasar Di Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau

Ira Kencana<sup>1)</sup>, Muh. Jamal Amin<sup>2)</sup>, Sri Listyarini<sup>3)</sup>

Universitas Terbuka, Samarinda Kalimantan Timur, Indonesia

Kontributor : [alexaandria018@gmail.com](mailto:alexaandria018@gmail.com)

### Abstrak

Setiap pengawas tersebut sudah ada tanggung jawabnya. Tugas pengawas salah satunya yakni dapat dan mampu menilai kompetensi guru. Penelitian ini bertujuan dalam mengetahui lebih dalam tentang peran dan tanggung jawab pengawas sekolah di sekolah dasar di Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau, serta faktor-faktor yang membantu dan menghambat peran dan tanggung jawab tersebut agar tidak berjalan efektif. Peserta studi termasuk kepala layanan, manajer sekolah, kepala sekolah, dan guru dari lembaga afiliasi; penelitian ini bersifat kualitatif dan deskriptif. Hasil dari penelitian menyebutkan Setiap pengawas akademik haruslah melaksanakan tugas dalam mengawasi setiap perlakuan guru pada proses pembelajaran setiap tahapannya. Pengawas juga melakukan pelaksanaan kegiatan pada pembuatan program pengawas, pembuatan RPM dan RPA bahkan sosialisasi pada setiap sekolah yang ditunjuk juga tentunya. Hasil survei berhasil menunjukkan berbagai faktor pendukung dan pembahambat pada pelaksanaan tugas pengawas sekolah. Antara lain yakni Penggunaan komunikasi satelit merupakan faktor utama yang memungkinkan administrator sekolah untuk melaksanakan tanggung jawab yang diamanatkan untuk memantau kemajuan siswa. Kesulitan keuangan, ketika pengawas harus menanggung sendiri biaya operasionalnya bahkan inilah jadi penghambat pengawas dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan.

Kata Kunci : *Kinerja, Pengawasan Sekolah, Pengawasan Pendidikan*

### PENDAHULUAN

Setiap pendidik dan tenaga pendidik tentunya memiliki perannya masing-masing. Salah satunya memiliki peran sebagai pengawas, yang mana dapat meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan di sekolah tentunya. Untuk penilaian terhadap pengawas tentunya perlu dilakukan, hal ini bertujuan dapat memahami seberapa jauh seorang pengawas sekolah telah melaksanakan tugas pokoknya. Pemahaman ini diatur langsung pada Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010. Setiap tenaga pendidik ataupun pendidik yang memiliki tanggung jawab sebagai pengawas harusnya dapat penilaian tertentu dalam pekerjaannya. Hal inilah yang menjadi bentuk apresiasi terhadap pengawas tersebut. Artinya Semakin baik kinerja pengawas dalam menjalankan tugas kepengawasannya, maka akan semakin meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru dalam menjalankan tugas pembelajarannya begitu sebaliknya.

Tugas pengawas salah satunya yakni dapat dan mampu menilai kompetensi guru. Sebaiknya pengawas dapat melakukan tindakan ini dengan baik dan efektif. Namun fakta menyebutkan bahwa pelaksanaan supervisi di sekolah seringkali masih bersifat umum. Aspek-aspek yang menjadi perhatian kurang jelas, sehingga pemberian umpan balik terlalu umum dan kurang mengarah ke aspek yang dibutuhkan guru. Sementara guru sendiripun kadang kurang memahami manfaat supervisi. Tentunya hal ini seharusnya tidak dilakukan, untuk itu perlu guru dilibatkan pada pelaksanaan supervisi yang dimaksudkan. Supervisi ini adalah bentuk pendekatan guru pada perencanaan yang mengurangi ketidaktepatan permasalahan berhubungan dengan guru pada umumnya (Posangi, 2021).



Setiap pengawas tersebut sudah ada tanggung jawabnya, namun fakta menyebutkan bahwa pengawas saat ini masih kurang maksimal dalam pelaksanaan pembinaan pada guru. Terbukti bahwa banyaknya pengawas belum paham tugas dan fungsinya. Penyebab dari hal ini yakni pengawas hanya menekan pada pengawasan pada segi prosedur dan administrasi yang mana harusnya ada kunjungan kelas juga. Penelitian (Sabila, 2021) menyebutkan bahwa pengawas juga tidak mampu berikan solusi pada berbagai masalah yang ada pada guru. Seiring dengan tindakan tersebut membuat lemah pengawasan pada proses penyelenggaraan pendidikan dengan baik.

Proses belajar mengajar juga menjadi bentuk hasil dari kinerja seorang guru. Kualitas kinerja guru di tingkat unit sekolah juga tidak terlepas dari upaya pemantauan para kepala sekolah selaku supervisor di sekolah dan pengawas pada tingkat kantor dinas pendidikan pada lingkungan wilayah kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk itu perlu adanya pendekatan kemampuan pada guru dalam proses belajar dengan sangat baik pada setiap aspek yang ada. Namun fakta sebaliknya pengawas kurang mampu dalam melakukan hal tersebut. Pengawas datang ke sekolah tidak mengadakan supervisi serta pelatihan, tapi hanya monitoring sebatas meminta data administrasi sekolah serta hanya pada waktu saat tertentu seminal saat ujian sekolah (Waretma, 2004)

Berdasarkan segala fakta tersebutlah perlu adanya supervisi yang harus dilakukan pengawas dalam berikan arti peningkatan signifikan pada guru. Seharusnya pengawas intensif dalam lakukan berbagai pembinaan dan pengendalian pada mutu pendidikan yang diberikan tentunya. Tindakan peningkatan ini dapat berwujud dengan baik tanpa ada peran dari pengawasan sekolah yang ada. Oleh karena itu, untuk mengetahui profesionalisme pengawas sekolah sangat penting dilakukan guna menjawab tantangan dunia pendidikan yang semakin kompleks. Tujuan ini tentunya sangat baik agar dapat mencapai pendidikan nasional dengan baik.

Melalui latar belakang tersebutlah peneliti perlu meneliti bagaimana kinerja pengawas sekolah dalam pelaksanaan supervisi pendidikan pada Sekolah Dasar. Sehingga tentunya ini akan adanya peningkatan kualitas pendidikan.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif tanpa angka, data yang dikumpulkan yakni data primer dan sekunder dari berbagai informasi. Untuk Pengawas pada setia sekolah dasar, kepala sekolah, guru dan kepala sekolah dasar di Kabupaten Berau. Tentunya akan berikan berbagai informasi untuk penelitian ini. Penelitian ini menggunakan aturan wawancara, daftar periksa untuk data observasi, dan format rekaman untuk dokumentasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Supervisi dikategorikan menjadi dua jenis yaitu (1) supervisi akademik untuk meningkatkan proses belajar mengajar dan (2) supervisi manajerial untuk membimbing dan memantau kegiatan kelembagaan seperti tenaga kependidikan, program kurikulum, bimbingan siswa, dan fasilitas sekolah. Supervisi akademik mencakup rangkaian kegiatan pendidikan untuk membantu guru mengembangkan kemampuannya menangani pengelolaan kelas untuk mencapai tujuan pembelajaran.

Pembinaan dan pemantuan merupakan salah satu tugas yang terdapat dalam program supervisi akademik dan manajerial yang sesuai dengan unsur delapan standar nasional pendidikan. Hal tersebut merupakan suatu interaksi kegiatan tatap muka antara seorang pengawas dengan para tenaga pendidik maupun kepala sekolah yang menjadi binaannya.

### Pelaksanaan Supervisi Akademik

Langkah-langkah pelaksanaan supervisi akademik di seluruh Sekolah Dasar Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau, sebagaimana diterangkan oleh pengawas sekolah sebagai berikut:

*“Adapun untuk Supervisi Akademik adalah tugas pengawas untuk membina guru dan meningkatkan mutu pembelajarannya, dengan cara supervisi secara langsung pada saat guru sedang mengajar dll*

Berdasarkan pernyataan tersebut di atas, pengawas sekolah melaksanakan supervisi akademik dengan cara supervisi secara langsung pada saat guru sedang melakukan kegiatan pembelajaran melalui langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut. Selain itu, pengawas sekolah melaksanakan penyusunan program pengawas, menyiapkan RPM dan RPA, sosialisasi kesekolah binaan, pelaksanaan supervisi sesuai program semester pengawas yang telah dibuat, mengadakan monitoring dan evaluasi dan melaksanakan tindak lanjut.

Pengawasan langsung yaitu pimpinan melakukan pengawasan secara individu atau pengawasan melalui pengamatan, penelitian, pemeriksaan, pengecekan pribadi dengan cara *on the spot* di lokasi, serta memperoleh laporan langsung pengawasan berupa 1) inspeksi langsung dimana atasan melakukan pengawasan langsung pada bawahan ketika kegiatan berlangsung. 2) Observasi di lokasi yaitu atasan melakukan pengawasan pada bawahan sebelum melakukan kegiatan. 3) Laporan di tempat adalah bawahan menyampaikan laporan langsung ketika atasan melakukan inspeksi langsung saat melaksanakan kegiatan (Sarwoto, 2001).

Berdasarkan teori tersebut di atas pernyataan informan pertama menunjukkan bahwa pengawas sekolah melaksanakan supervisi akademik dengan pengawasan langsung secara inspeksi langsung dimana atasan melakukan pengawasan langsung pada bawahan ketika kegiatan berlangsung. Menurut Rifai (1982), empat pokok aktivitas di proses supervisi yaitu:

1) Perencanaan supervisi pendidikan

Supervisor perlu menyusunnya supaya pelaksanaan supervisi dapat terorganisasi. Meninjau perencanaan adalah arah serta pedoman dalam pelaksanaan, sehingga tujuan, pentingnya kegiatan, metode/teknik, siapa yang terlibat, waktu serta hal yang dibutuhkan serta caranya harus dimasukkan dalam perencanaan supervisi.

2) Pelaksanaan supervisi pendidikan

a) Pengumpulan data

Pengumpulan data untuk menemukan berbagai kekurangan dan kelemahan guru. Data yang dikumpulkan adalah mengenai keseluruhan situasi belajar mengajar.

b) Penilaian

Penilaian dilakukan terhadap keberhasilan murid, keberhasilan guru, serta faktor-faktor penunjang dan penghambat dalam proses belajar mengajar.

c) Deteksi kelemahan

Pada tahap ini supervisor mendeteksi kelemahan atau kekurangan guru dalam mengajar. Dalam rangka mendeteksi kelemahan, supervisor memperhatikan beberapa hal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas guru yaitu penampilan guru di depan kelas, penguasaan materi, penggunaan metode, hubungan antar personil dan administrasi kelas.

d) Memperbaiki kelemahan

Jika melalui deteksi ditemukan kelemahan dan kekurangan, maka pada tahap ini dilakukan perbaikan atau peningkatan kemampuan.

e) Bimbingan dan pengembangan

Supervisor perlu memberikan bimbingan kepada guru agar apa yang diperolehnya dapat diterapkan/diaplikasikan dalam proses belajar mengajar yang dilakukannya.

3) Evaluasi

Evaluasi dilaksanakan untuk memahami tujuan yang telah tercapai, perihal yang telah dilaksanakan dan perihal yang belum dilakukan. Evaluasi supervisi dilaksanakan dalam seluruh aspek yaitu evaluasi pelaksanaan, evaluasi proses dan evaluasi hasil. Teknik evaluasi yang dilaksanakan diantaranya wawancara, kuesioner (angket), pengamatan performa serta tindak-tanduk guru, mengunjungi kelas dan mengamati reaksi serta argumen pihak lain yaitu orangtua, guru dan pegawai lain.

4) Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan bagian akhir dalam kegiatan pengawasan. Tindak lanjut adalah konfirmasi, pertimbangan dan pelaksanaan putusan yang diberikan pengawas atau pejabat satuan pendidikan terkait guru selaku arah pengawasan. Pendidik mendapatkan tiga pilihan tindak lanjut yaitu: a) guru yang telah berstandar memperoleh penguatan serta penghargaan, b) guru yang belum berstandar memperoleh teguran yang bertujuan membimbing dan c) memberi kesempatan guru untuk ikut pelatihan dan penataran selanjutnya.

Empat pokok aktivitas di proses supervisi diatas sesuai dengan pernyataan informan kedua yang menunjukkan bahwa langkah-langkah supervisi adalah perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut. Hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa pengawas sekolah memiliki program pengawas yang sesuai dengan tupoksi kepengawasan berdasar Surat Keputusan Mendiknas RI No.020/1998 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya. Secara garis besar pelaksanaan teknis memiliki 9 indikator yang bias dijabarkan lagi sebagai uraian tugas pengawas sekolah lebih detail agar mudah untuk dilakukan. Pengawas sekolah membuat program triwulan dan tahunan. Program tahunan pengawas sekolah berlaku tetap dan bersifat umum. Meskipun

demikian, pengawas sekolah tidak bisa mengimplementasikan program tersebut sesuai dengan juknis, hanya bisa menyesuaikan dengan kondisi yang terjadi di lapangan.

**Tabel 1. Program Pengawas Sekolah pada Masing-Masing Sekolah Binaan**

No.	Program	Triwulan	Tahunan	Ket
1	Menyusun Program pengawas sekolah.	√	v	
2	Menilai hasil belajar siswa dan kemampuan guru.	√	v	
3	Mengumpulkan dan mengelola data sumber daya pendidikan, proses belajar mengajar/bimbingan dan lingkungan sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan dan hasil belajar siswa.	√	v	
4	Menganalisis hasil belajar/bimbingan siswa dan guru serta sumber daya pendidikan.	√	v	
5	Melaksanakan pembinaan kepada guru dan tenaga lainnya di sekolah.	√	v	
6	Menyusun laporan dan evaluasi hasil pengawasan sekolah persekolah.	√	v	
7	Melaksanakan pembinaan lainnya di sekolah selain proses belajar mengajar/bimbingan siswa.	v	v	
8	Melaksanakan evaluasi hasil pengawasan dari sekolah yang menjadi binaan.	v	v	
9	Melaksanakan tugas kepengawasan sekolah di daerah terpencil.	v	v	

Sumber: Hasil data observasi, tahun 2022

Berapa kali pelaksanaan supervisi akademik di seluruh Sekolah Dasar Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau dalam setahun, sebagaimana diterangkan oleh pengawas sekolah sebagai berikut:

“Jikalau ada permasalahan dan ada hal yang penting yang harus disampaikan segera, paling lama 6 bulan sekali.”

“20 hari kerja x banyaknya sekolah binaan / perbulan (Kabupaten Berau masih kekurangan pengawas SD, 1 pengawas memiliki 20 sekolah binaan).” “Satu bulan sekali sesuai dengan program kerja.” (Informan ke 3)

Berdasarkan pernyataan tersebut di atas, pengawas sekolah melaksanakan supervisi akademik di seluruh Sekolah Dasar Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau tidak harus menunggu dalam setahun tetapi ketika ada masalah dan hal yang penting untuk disampaikan segera maksimal enam bulan sekali atau 20 hari kerja x banyaknya sekolah binaan perbulan. Selain itu pengawas sekolah melaksanakannya dalam satu bulan sekali sesuai dengan program kerja. Supervisi akademik menjadi ruang lingkup dari seorang pengawas sekolah dimana beban kerja yang harus dilakukan sebanyak 37,5 jam/minggu sesuai dengan Permendiknas No. 12 Tahun 2007. Penetapan kegiatan tatap muka yaitu 24 jam/minggu memakai pendekatan jumlah guru dan sekolah yang dibina. Setiap pengawas sekolah dasar harus membina minimal 10 dan/atau 15 sekolah dan setiap pengawas sekolah dasar harus membina guru paling sedikit 40 dan/atau 60 orang guru.

Pengawas sekolah memiliki jam kerja yang terdiri dari beban kerja dalam pelaksanaan tugasnya. Secara totalitas, minimal 37,5 jam kerja di satu pekan untuk melakukan pembimbingan, pembinaan, penilaian serta pemantauan di sekolah yang dibina. PP No. 74 tentang Guru di Pasal 54 menjelaskan bahwa beban kerja dari seorang pengawas sekolah paling sedikit 37,5 jam per pekan dalam waktu 1 jam yaitu 60 menit dengan melaksanakan kegiatan tatap muka juga non-tatap muka. Kegiatan tatap muka yang sebanding minimal 24 jam per pekan. Pengawas sekolah melakukan pekerjaannya selama 24 jam per pekan melalui kegiatan tatap muka memakai pendekatan jumlah guru dan sekolah binaannya. Total sekolah yang wajib dibina paling sedikit 10 dan/atau 15 sekolah. Kemudian, total guru yang dibina paling sedikit 40 dan/atau 60 orang guru. Hal tersebut sejalan dengan PP No. 74 tentang Guru di Pasal 54 yaitu pengawas memiliki tugas melaksanakan pembimbingan serta pelatihan profesional guru juga pengawasan.

Pengawas sekolah wajib melaksanakan kunjungan sekolah dalam melengkapi syarat supaya sekolah memperoleh standar pelayanan minimal yang pemerintah telah tetapkan. Sejalan dengan Permendikbud No. 23 Tahun 2013 terkait standar pelayanan minimal bagi Kabupaten atau Kota sehingga pengawas sekolah sedikitnya harus melaksanakan kunjungan ke sekolah paling sedikit 1 bulan sekali dengan pembagian waktu 3 jam di masing-masing kunjungannya. Pengawas sekolah wajib mengunjungi sekolah binaannya sejumlah 6 kali dalam rentang waktu 1 semester untuk melakukan pengawasan.

Teknik supervisi akademik yang digunakan dalam mensupervisi di seluruh Sekolah Dasar Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau, sebagaimana diterangkan oleh pengawas sekolah sebagai berikut:

“Tehnik Supervisi Akademik: 1. individual, biasanya berupa pendekatan terhadap guru yang mempunyai masalah khusus yang bersifat perorangan, misalnya kunjungan kelas, observasi kelas dll. 2. Kelompok.” (

“Pengawas sekolah berperan sebagai fasilitator, asesor, informan, dan evaluator”.

“Kunjungan langsung ke sekolah berupa 1.observasi 2. wawancara 3. FGD.”

Berdasarkan pernyataan tersebut di atas, teknik supervisi akademik yang digunakan dalam mensupervisi di seluruh Sekolah Dasar Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau adalah individual misalnya kunjungan kelas, observasi kelas dan kelompok dalam kunjungan langsung ke sekolah berupa observasi, wawancara dan *Focus Group Discussion* (FGD). Dalam hal tersebut, pengawas sekolah memiliki peran selaku asesor, evaluator, fasilitator dan informan. Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas sekolah berperan sebagai kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah, asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan potensi sekolah, serta evaluator/judgement terhadap pemaknaan hasil pengawasan peran kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*) (Radar Cirebon, 2015).

Teknik pengawasan adalah cara khusus untuk melaksanakan proses pengawasan. Teknik adalah langkah nyata yang dilakukan oleh seorang pengawas dalam mencapai tujuan pengawasan. Teknik supervisi adalah cara yang digunakan untuk mencapai tujuan supervisi yang berkaitan dengan pemecahan masalah bagi guru dalam melaksanakan pembelajaran, masalah pokok dalam administrasi dan manajemen sekolah dan masalah lain yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Menurut Sutisna (2013) supervisi tidak mungkin dapat dilaksanakan sepenuhnya oleh pengawas sekolah, karena pengawas belum tentu menguasai seluruh bidang studi yang ada di suatu sekolah, maka untuk itu dikembangkan strategi supervisi. Strategi yang dapat dikembangkan adalah supervisi langsung dan tak langsung. Supervisi langsung, dilaksanakan secara langsung terhadap guru guru, berupa pertemuan pribadi, konsultasi, rapat kelompok, dan kunjungan kelas. Sedangkan supervisi tak langsung adalah dengan mendayagunakan orang atau sarana lain, seperti bantuan dari guru senior, guru sejawat, guru bidang studi diberi kesempatan berkonsultasi dengan pihak-pihak yang dipandang memiliki keahlian, dalam tugas kesupervisian.

Kegiatan supervisi secara langsung maupun tidak langsung merupakan teknik teknik supervisi pengawas yang dikembangkan oleh para pakar. Teknik supervisi dalam mendorong proses pembelajaran guru adalah sebagai berikut:

- a. Kunjungan kelas, merupakan teknik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi tentang proses pembelajaran secara langsung, baik yang menyangkut kelebihan kelebihannya maupun kekurangan kekurangannya. Melalui kunjungan kelas, supervisor atau pengawas dapat mengamati guru bekerja, alat, metode dan teknik mengajar tertentu, dan untuk mempelajari situasi belajar secara keseluruhan, dengan meperhatikan semua faktor yang mepengaruhi perkembangan peserta didik.
- b. Pembicaraan individual, pada umumnya kunjungan kelas diikuti oleh pembicaraan individual antara supervisor dengan guru, untuk membicarakan temuan atau persoalan persoalan yang didapat dari kunjungan itu. Pembicaraan individual dapat pula diselenggarakan apabila guru guru tertentu memerlukan bantuan supervisor.
- c. Diskusi kelompok, suatu kegiatan dimana sekelompok orang berkumpul dalam situasi bertatap muka dan melalui interaksi lisan bertukar informasi atau berusaha untuk mencapai suatu keputusan tentang masalah masalah bersama. Kegiatan diskusi ini dapat mengambil beberapa bentuk pertemuan staf pengajar, seperti diskusi panel, seminar, loka karya, konferensi,

kelompok studi, pekerjaan komisi dan kegiatan lain yang bertujuan untuk bersama sama membicarakan masalah masalah tentang pendidikan dan pengajaran.

- d. Demonstrasi mengajar, merupakan teknik supervisi yang besar manfaatnya bagi guru guru, karena supervisor memberikan penjelasan tentang cara mengajar yang baik di depan kelas.
- e. Buletin supervisi, untuk membina atau mengembangkan kemampuan guru secara berkesinambungan diperlukan media informasi yang secara kontinyu menyampaikan kepada guru guru tentang perkembangan dan temuan temuan baru dibidang pendidikan dan pengajaran, seperti informasi mengenai metode mengajar yang baru dan baik, karena tidak ada satu metode yang benar benar terbaik untuk seluruh bidang studi.

Berdasarkan teori tersebut di atas, pernyataan informan pertama menunjukkan bahwa pengawas sekolah melaksanakan teknik supervisi akademik kunjungan kelas, pembicaraan individual dan diskusi kelompok. Teknik supervisi akademik yang digunakan dengan kunjungan kelas dan observasi. Kegiatan kunjungan kelas yang dilakukan yaitu dengan kegiatan observasi proses pembelajaran mulai dari kegiatan pre kunjungan kelas, pelaksanaan kunjungan kelas dan pasca kunjungan kelas. Observasi yang dilakukan yaitu dengan mengamati guru dalam proses pembelajaran mulai dari pembukaan sampai penutup pembelaran. Kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan harapan dapat membantu guru-guru dalam meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmayanti (2017) yaitu salah satu faktor yang mendukung penerapan supervisi pengawas untuk meningkatkan pembelajaran yaitu supervisi kunjungan kelas yang berkelanjutan.

Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan untuk membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi tercapainya tujuan pembelajaran. Selain itu supervisi akademik juga merupakan upaya membantu guru mengembangkan kemampuannya untuk mencapai tujuan pembelajaran. Dengan demikian, hakekat supervisi akademik sama sekali bukan menilai pekerjaan guru dalam mengelola proses pembelajaran, melainkan membantu guru mengembangkan keterampilan profesionalnya. Meskipun demikian, supervisi akademik tidak dapat dipisahkan dari penilaian kinerja guru dalam mengelola pembelajaran.

Dalam pelaksanaan supervisi akademik supervisor dituntut untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Oleh karena itu supervisor harus memahami konsep supervisi akademik sebagai landasan wawasan keilmuan. Dengan pengertian tersebut pengawas sekolah diharapkan mampu melaksanakan tugas pengawasan secara profesional sehingga dapat berpura-pura meningkatkan kemampuan profesional guru yang dibinanya. Secara umum proses supervisi akademik adalah untuk meningkatkan kemampuan guru dalam merencanakan kegiatan pembelajaran, menciptakan kegiatan pembelajaran, menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, dan memanfaatkan sumber belajar dan media di lingkungan sekolah.

Sebagaimana diketahui bahwa salah satu tugas supervisor adalah melaksanakan supervisi akademik yang berguna untuk membantu guru dalam mengembangkan kemampuan pengelola pembelajaran. Sebaiknya program supervisi akademik di sekolah merupakan kegiatan yang terencana, terpolo, dan terprogram, yang bertujuan untuk mengubah perilaku guru baik pola pikir maupun kebiasaannya dalam meningkatkan kualitas pendidikan. mutu dan kualitas pendidikan di sekolah.

## SIMPULAN DAN SARAN

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi kinerja pengawas sekolah dalam melaksanakan supervise pendidikan mengalami permasalahan yang terjadi, yaitu: pengawas sekolah sebagian besar tidak menepati jadwal yang telah dibagikan, kunjungan supervise ke sekolah tidak dilaksanakan secara rutin dan tidak mengikuti jadwal serta tidak merata disemua sekolah yang menjadi binaanya ; pengawas tidak pernah memberikan pembinaan secara bersamaan kepada seluruh personalia di sekolah ; pengawas sekolah kurang bertanggung jawab terhadap kekurangan atau kesalahan di sekolah binaanya ; tidak pernah memberikan alasan jika terjadi kritikan dari instansi lain terhadap sekolah binaanya ; pengawas sekolah pada umumnya hanya melakukan supervise manajerial terhadap kepala sekolah dan guru, namun kurang memberikan saran dan arahan terhadap pengembangan sekolah binaanya.

Ketidakmaksimalan peran pengawas dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah itu disebabkan oleh beberapa faktor keterbatasan yang dialami oleh pengawas sekolah itu sendiri. Salah satu faktor yang sering dijumpai dan dapat menjadi masalah yang cukup besar dalam proses pengawasan adalah kurangnya komunikasi antara para guru dengan pengawas sekolah. Hal ini disebabkan karena guru tidak mau terbuka dengan pengawas dalam masalah pembelajaran, oleh karena itu pengawas sekolah tidak mengetahui masalah apa saja yang dihadapi guru, sehingga guru cenderung memendam permasalahan dalam proses pembelajarannya sendiri, dan tidak memerlukan



bantuan dari pengawas sekolah. Selain itu, ketidaksediaannya anggaran mengenai pelaksanaan bimbingan teknis untuk pengawas sekolah untuk meningkatkan keterampilan atau skill pengawas sekolah.

Penelitian ini merekomendasikan peningkatan kuantitas, kualitas dan sumber daya pengawas atau pemerintah untuk memberikan layanan yang memadai kepada semua sekolah di Indonesia. Penelitian ini juga menyarankan untuk mengorganisir supervisi sekolah berbasis kebutuhan lebih daripada kunjungan yang telah dijadwalkan sebelumnya; peningkatan kapasitas kepala sekolah; dan memastikan implementasi dan penegakan yang konsisten. Pengawas harus independen dan sangat terampil, dan diakui sebagai pemimpin pendidikan dalam hak mereka sendiri.

## DAFTAR RUJUKAN

- \_\_\_\_\_. (2008). *Konsep dasar & teknik supervisi pendidikan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Dasar dasar supervisi..* Jakarta: Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Konsep dasar & teknik supervisi pendidikan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi: competency based human resource management*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Penilaian hasil proses belajar mengajar*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Supervisi pembelajaran dalam profesi pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan evaluasi kinerja karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Adam, P., Dickey F. G. (1953). *Basic principles of supervision*. Ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Aedi, Nur. (2014). *Pengawasan Pendidikan*. Tinjauan Teori dan Praktik. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Ahmadi, A., Narbuko, C. (2009). *Metodologi penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Akhmad. (2013). *Analisis Kinerja Pengawas Sekolah Dalam Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Pada Sekolah Dasar Di Kabupaten Nunukan*. Jakarta: Tesis Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
- Aladin. (2010). *Analisis Kinerja Pengawas Sekolah Dasar Dalam Melaksanakan Kepengawasan Di Kecamatan Samalantan Kabupaten Bengkayang*. Jakarta: Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
- Amrin. (2013). *Kinerja Pengawas Dalam Pelaksanaan Supervisi Akademik Di Sekolah Dasar (Studi Evaluasi di Sekolah Dasar Kabupaten Bengkulu Selatan)*. Bengkulu: Tesis. Program Pascasarjana Universitas Bengkulu.
- Ansar. (2015). *Manajemen Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah (Studi Tentang Pembinaan Pengawas Sekolah Menengah Atas Di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Makassar)*. Bandung: Desertasi. Program Doktor Universitas Pendidikan Indonesia.
- Aqib, Z. (2009). *Standar pengawas sekolah/madrasah*. Bandung: Yrama Widya.
- Aqib, Z. (2010). *Penelitian tindakan sekolah*. Bandung: Yrama Widya. Bandung.
- Aqib, Z., Rohmanto, E. (2007). *Membangun profesionalisme guru dan pengawas sekolah*. Bandung: Yrama Widya.
- Arikunto, S. (2002). *Metodologi penelitian suatu pendekatan proposal*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2006). *Dasar dasar supervisi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Arsyad, A., Masaong, A.K. (2015). Analisis kompetensi pengawas dalam implementasi manajemen berbasis sekolah melalui penguatan budaya mutu sekolah menengah pertama di kabupaten boalemo. *Jurnal Seminar Nasional Riset Inovatif IV*, Vol. 3.
- Atmodiwiryo. (2000). *Manajemen pendidikan indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Bafadal, I. (2005). *Manajemen peningkatan mutu sekolah dasar*. Bandung: Bumi Aksara.
- Buku Kerja Pengawas Sekolah. Diakses 31 Desember 2020, dari: <https://www.slideshare.net/guruonline/buku-kerja-pengawas-sekolah-19577100>
- Bungin, B. (2007). *Metode penelitian kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Damayanti, A. P. (2013). Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan daerah air minum (pdam) Surakarta. *Jupe UNS*, Vol. 2, (No): 1, 155-168.
- Darmadi, H. (2011). *Metode penelitian pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Definisi Supervisi Manajerial. Diakses 31 Desember 2020, dari: <https://www.silabus.web.id/definisi-supervisi-manajerial/>
- Departemen Agama RI. (2005). *Kepengawasan pendidikan*. Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam.



- Depdiknas. (1994). *Kurikulum standar kompetensi tk dan ra*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Dessler, G. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Terjemahan oleh Eli Tanya, Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- Dharma, S. (2012). *Manajemen kinerja falsafah teori dan penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Disdik Berau Akui Pengawasan Lemah. Diakses 28 Desember 2020, dari: <https://kaltim.prokal.co/read/news/297962-disdik-berau-akui-pengawasan-lemah>
- Engkoswara dan Aan Komariah. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Esensi supervisi akademik itu bukan menilai untuk kerja guru. Diakses 30 Desember 2020, dari: <https://jateng.kemendiknas.go.id/warta/berita/detail/esensi-supervisi-akademik-itu-bukan-menilai-untuk-kerja-guru>
- Farid, M., Daryanto. (2013). *Konsep dasar manajemen pendidikan di sekolah dasar*. Yogyakarta: Gava Media.
- Fathurrohman, M. (2015). *Model model pembelajaran inovatif*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Fathurrohman, P., Suryana, A. A. (2011). *Supervisi pendidikan dalam pengembangan proses pengajaran*. Bandung: Refika Aditama.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Andi Offset.
- Handoko, T. H. (2007). *Mengukur kepuasan kerja*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Herdiansyah, H. (2013). *Wawancara, observasi, dan focus groups: sebagai instrumen penggalian data kualitatif*. Jakarta: Rajawali Press.
- Husaini, U. (2008). *Manajemen, teori, praktek dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ismaryati, S., Hamdi, M. (2014). *Metodologi penelitian administrasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Kas Pani. (2019). *Pengawas sekolah sebagai konsultan, mengapa tidak?* Diakses 31 Desember 2020, dari: [https://kaspani175308.gurusiana.id/article/2019/06/pengawas-sekolah-sebagai-konsultan-mengapa-tidak-390108/?bima\\_access\\_status=not-logged](https://kaspani175308.gurusiana.id/article/2019/06/pengawas-sekolah-sebagai-konsultan-mengapa-tidak-390108/?bima_access_status=not-logged)
- Kemendiknas. (2011). *Pedoman pelaksanaan pendidikan karakter*. Jakarta: Pusat Kurikulum Perbukuan.
- Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 tahun 2010 Tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya. Diakses 25 Desember 2020, dari: <https://jdih.bkn.go.id/ildis/www/storage/document/SE%20JF%20Pengawas%20Sekolah.pdf>
- Kimball, W. (1967). *Introduction to educational administration*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Komaruddin. (2009). *Kamus istilah skripsi dan tesis*. Bandung: Angkasa.
- Kondisi Geografis Kabupaten Berau. Diakses 28 Desember 2020, dari: <https://bapenda.beraukab.go.id/berita/artikel/kondisi-geografis-kabupaten-berau>
- Konsep Supervisi Manajerial. Diakses 31 Desember 2020, dari: <http://ppks.kemdikbud.go.id/id/kabar/konsep-supervisi-manajerial>
- Mahsun, M. (2013). *Pengukuran kinerja sektor publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Makawimbang, J. H. (2011). *Supervisi dan peningkatan mutu pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Maryono. (2011). *Dasar dasar dan teknik menjadi supervisor pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Marzuki. (2002). *Metodologi riset*. Yogyakarta: Prasetya Widi Pratama.
- Maskur, M. H. (2016). *Daftar alamat sd se-kab. berau*. Diakses 28 Desember 2020, dari: <https://emka.web.id/data/daftar-alamat-sd-se-kab-berau/>
- Maunah, B. (2009). *Supervisi pendidikan islam*. Yogyakarta: Teras.
- Moehariono. (2009). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi: competency based human resource management*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moleong, L. J. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mufidah, L. 2009. *Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: Teras.
- Mufidah, L. L. N. (2009). *Supervisi pendidikan*. Yogyakarta: Sukses Offset.
- Muflihini, M. H. (2015). *Administrasi pendidikan*. Klaten Utara: CV. Gema Nusa.
- Mulyadi. (2001). *Balanced scorecard: alat manajemen kontemporer untuk memperlipatgandakan kinerja keuangan perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Murty, W. A., Hudiwinarsih, G. (2012). Pengaruh kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi (studi kasus pada perusahaan manufaktur di surabaya). *Jurnal The Indonesian Accounting Review*, Vol. 2, (No.):2, 215-228.



- Mustakim. (2020). *Kinerja Pengawas Sekolah Dalam Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Pada Sekolah Dasar di Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau*. Interview 20 Desember 2020, Ketua Pokjawas Kabupaten Berau.
- Mustofa, S., Jasmani. (2013). *Supervisi pendidikan: terobosan baru dalam peningkatan kinerja pengawas sekolah dan guru*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nasution, S. (2009). *Metode research (penelitian ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nurhayati, S. K. (2015). *Peran pengawas dalam memotivasi kerja kepala dan guru taman kanak kanak sragan*. Diakses 31 Desember 2020, dari: <https://slideplayer.info/slide/3120309/>
- Peran Pengawas dalam Pengembangan Layanan Bimbingan dan Konseling Di Sekolah. Diakses 31 Desember 2020, dari: <https://www.asikbelajar.com/peran-pengawas-dalam-pengembangan/>
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 Tentang Jabatan Fungsioanl Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya. Diakses 31 Desember 2020, dari: [https://www.google.com/search?q=permenpan+no+21+tahun+2010&rlz=1C1CHBD\\_idID867ID867&oq=menpan+no+21+tahun+2010+&aqs=chrome.1.69i57j0i22i30i2j69i65.4367j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=permenpan+no+21+tahun+2010&rlz=1C1CHBD_idID867ID867&oq=menpan+no+21+tahun+2010+&aqs=chrome.1.69i57j0i22i30i2j69i65.4367j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 15 Tahun 2010 Tentang Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar Di Kabupaten/Kota. Diakses 27 Desember 2020, dari: <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/141546/permendikbud-no-23-tahun-2013>
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah. Diakses 29 Desember 2020, dari: [https://tendik.kemdikbud.go.id/uploads/regulasi/REGULASI\\_20180227180427.pdf](https://tendik.kemdikbud.go.id/uploads/regulasi/REGULASI_20180227180427.pdf)
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 Tentang Standar Pendidikan Nasional.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Diakses 29 Desember 2020, dari: <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/49369/pp-no-19-tahun-2005>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru. Diakses 29 Desember 2020, dari: <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/4892/pp-no-74-tahun-2008>
- Pidarta, M. (2012). *Pemikiran tentang supervisi pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Prawirosentono, Dewi, Suryadi dan Primasari. (2015). *Kinerja dan motivasi Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen sumber daya manusia, kebijakan kinerja karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Purwanto, N. (2009). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rahmayanti. (2017). *Implementasi Supervisi Pengawas dalam Strategi Peningkatan Pembelajaran di SD Negeri 45 Dampang Kecamatan Gantarang Kabupaten Bulukumba*. Makassar: Tesis. Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Alaudin Makassar.
- Ratminto, Winarsih, A. S. (2007). *Manajemen pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Rifa'i, A., Anni, C.T. (2012). *Psikologi pendidikan*. Semarang: UPT UNNES. Press.
- Rivai, V. (2005). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V., Murni, S. (2009). *Education management*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, P. S. (2006). *Perilaku organisasi*. Terjemahan oleh Benyamin Molan. Jakarta: Erlangga.
- Rohiat. (2009). *Manajemen sekolah teori dasar dan praktek*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Ruky, A. S. (2002). *Sistem manajemen kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rulam. (2011). *Kinerja pengawas sekolah*. Diakses 31 Desember 2020, dari: <http://www.infodiknas.com/kinerja-pengawas-sekolah.html>
- Sabandi, A. (2013). Supervisi pendidikan untuk pengembangan profesionalitas guru berkelanjutan. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, Vol. 13, (No): 2, 1-9.
- Sagala, S. (2010). *Supervisi pembelajaran dalam profesi pendidikan*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sahertian, P. A. (2000). *Konsep dasar & teknik supervisi pendidikan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Saraswati, P. Y., Sinarwai, N. K. dan Atmadja, A. T. (2014). Analisis kinerja dengan pendekatan balanced scorecard pada pdam kabupaten buleleng. *e-Journal S 1 Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*, Vol. 2, (No): 1.



- Sarwoto. (2001). *Teori tehnik pengawasan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sasaran Supervisi Manajerial Bagi Pengawas Sekolah. Diakses 31 Desember 2020, dari: <https://www.radarcirebon.com/2015/02/08/sasaran-supervisi-manajerial-bagi-pengawas-sekolah/>
- Sastrohadiwiryono, S. (2003). *Manajemen tenaga kerja indonesia, pendekatan administrasi dan operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Satori, D. (2005). *Efektifitas sistem supervisi sekolah dalam rangka pembinaan profesional guru*. Bandung: UPI.
- Sedarmayanti. (2011). *Membangun dan mengembangkan kepemimpinan serta meningkatkan kinerja untuk meraih keberhasilan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Binapura Aksara.
- Siahaan, A., Rambe, A., dan Mahidin. (2006). *Manajemen pengawas pendidikan*. Jakarta: Quantum Teaching.
- Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan evaluasi kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Soemanto, W., Soetopo, H. (2008). *Kepemimpinan dan supervisi pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Soeprihanto, J. (2001). *Penilaian kinerja dan pengembangan karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sriwidodo, U., Haryanto, A. P. (2010). Pengaruh kompetensi, motivasi, komunikasi dan kesejahteraan terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, Vol. 4, (No): 1, 47-57.
- Sudjana, N. (2009). *Penilaian hasil proses belajar mengajar*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Sudjana, N., dkk. (2011). *Buku kerja pengawas sekolah*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan PSDM dan PMP Kementerian Pendidikan Nasional.
- Sugiono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan r&d*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardan, D. (2010). *Supervisi profesional layanan dalam meningkatkan mutu pembelajaran di era otonomi daerah*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata. (2006). *Metode penelitian pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Sule, Kurniawan, Trisnawati Ernie dan Saefullah. (2007). *Pengantar manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Supardi. (2013). *Kinerja guru*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Suripto. (2020). *Kinerja Pengawas Sekolah Dalam Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Pada Sekolah Dasar di Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau*. Interview 20 Desember 2020, Ketua Pokjawas Kabupaten Berau.
- Surya, P. (2011). *Profesionalisme Pengawas Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Aspirasi Vol. 2 No. 2, Desember.
- Sutisna, O. (2013). *Administrasi pendidikan, dasar teoritis untuk praktek profesional*. Bandung: Angkasa.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tabaheriyanto. (2014). *Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Guru SMA Di Kabupaten Kepahiang (Studi Deskriptif Kualitatif Tentang Supervisi Akademik)*. Bengkulu: Tesis. Program Pascasarjana Universitas Bengkulu.
- Terry, G. R., Leslie W. R. (2005). *Dasar dasar manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tongo, Y. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja anggota detasemen a pelopo satuan brigade mobil kepolisian daerah sulawesi utara. *Journal Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2, (No): 4, 103-117.
- Umeidi. (2001). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS)*. Yogyakarta: Depdikbud.
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen. Diakses 25 Desember 2020, dari: <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/40266/uu-no-14-tahun-2005>
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Diakses 25 Desember 2020, dari: [https://pusdiklat.perpusnas.go.id/public/media/regulasi/2019/11/12/2019\\_11\\_12-03\\_49\\_06\\_9ab7e1fa524ba603bc2cdeb7bff93c3.pdf](https://pusdiklat.perpusnas.go.id/public/media/regulasi/2019/11/12/2019_11_12-03_49_06_9ab7e1fa524ba603bc2cdeb7bff93c3.pdf)
- Utami, Y. (2015). *Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Guru Di SMK Muhammadiyah I Blora*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta. <http://eprints.ums.ac.id/41281/21/NASKAH%20PUBLIKASI-20.pdf>
- Wibowo. (2007). *Manajemen kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Yogyakarta: Pusaka Pelajar.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi kinerja sumber daya manusia: teori aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.