



ANALISIS FUNGSI PENILAIAN KINERJA KEPALA SEKOLAH (PPKS) SEBAGAI SUPERVISOR PENDIDIKAN

Susanti^{1*}, Mieke Yostania², Masrukhan³, Ahmad Hariyadi⁴, Suad⁵
^{1,2,3,4,5} Universitas Muria Kudus, Kudus, Indonesia.

Info Artikel	Abstrak
<p>Riwayat Artikel:</p> <p>Diterima: 19 Januari 2023</p> <p>Direvisi: 2 Maret 2023</p> <p>Disetujui: 10 Maret 2023</p> <p>Kata Kunci: Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PPKS), Kepala Sekolah, Supervisor Pendidikan.</p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis fungsi penilaian kinerja kepala sekolah dalam menjalankan salah satu perannya sebagai supervisor pendidikan yang ada di sekolah. Jenis penelitian merupakan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan pola interaktif data dari Miles & Huberman. Pengecekan kredibilitas data dilakukan dengan tahap pengecekan kredibilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas. Hasil penelitian ini menunjukkan analisis penilaian kinerja terhadap kepala sekolah sangat efektif guna meningkatkan mutu dan profesionalisme kepala sekolah dalam melaksanakan perannya. Kepala sekolah sebagai supervisor berperan penting dalam meningkatkan profesionalisme guru serta mutu pendidikan di sekolah. Sebagai supervisor, kepala sekolah bertanggungjawab dalam program perencanaan pendidikan di sekolah, kemajuan dan perkembangan sekolah serta peningkatan profesionalisme guru melalui pembinaan terhadap kinerja guru yang ada di sekolah.</p>
<p>Korespondensi:</p> <p>Susanti* Universitas Muria Kudus, Kudus, Indonesia.</p> <p>E-mail: susanti05santi@gmail.com</p>	<p>Abstract</p> <p>The purpose of this study was to analyze the performance appraisal function of school principals in carrying out one of their roles as educational supervisors in schools. This type of research is descriptive qualitative. Data collection techniques using observation, interviews and documentation studies. Data analysis uses interactive data patterns from Miles & Huberman. Checking the credibility of the data is done by checking the credibility, dependability and confirmability. The results of this study showed that the performance appraisal analysis of school principals is very effective in improving the quality and professionalism of school principals in carrying out their roles. The principal as a supervisor plays an important role in improving teacher professionalism and the quality of education in schools. As a supervisor, the principal is responsible for planning educational programs in schools, progress and development of schools and increasing teacher professionalism through fostering the performance of teachers in schools.</p>



PENDAHULUAN

Penilaian kinerja kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran merupakan sebuah keharusan. Di satu sisi penilaian kinerja kepala sekolah dilakukan dalam rangka menyediakan masukan (*feedback*) bagi kepala sekolah, sehingga mampu mempertahankan dan meningkatkan keefektifan kepemimpinannya di sekolah. Kepemimpinan sekolah seringkali dideskripsikan sebagai komponen kunci sebuah sekolah yang baik, sekolah yang efektif, sekolah yang unggul, dan sekolah bertaraf internasional. Banyak sekali penelitian yang berakhir pada kesimpulan bahwa kepemimpinan sekolah sangat berpengaruh kepada prestasi akademik dan non-akademik siswa. Lebih dari itu, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif

memiliki pengaruh besar terhadap *student attendance*, *student engagement with school*, *student academic self-efficacy*, *staff satisfaction*, dan *collective teacher efficacy* (Bafadal dkk, 2017). Di sisi lain penilaian kinerja kepala sekolah dilakukan dalam rangka peningkatan akuntabilitas sekolah sebagai sebuah institusi pembelajaran secara keseluruhan. Tugas utama sebuah sekolah adalah pembelajaran. Tentunya penilaian kinerja yang dimaksud tersebut adalah penilaian kinerja yang dilakukan secara benar dengan tujuan dan tata cara yang benar pula.

Untuk dapat melaksanakan tugas pokok tersebut, seorang kepala sekolah dituntut memiliki sejumlah kompetensi. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah telah ditetapkan bahwa terdapat 5 (lima) dimensi kompetensi yang seyogyanya dikuasai oleh kepala sekolah, yaitu: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi, dan (5) kompetensi sosial. Pelaksanaan supervisi kepala sekolah semata-mata untuk perbaikan kinerja mutu dalam melaksanakan tugasnya sehingga menciptakan sosok seorang guru yang profesional yang pada akhirnya akan tercapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Sebagai pemimpin, seorang kepala sekolah dituntut untuk dapat menjadi seorang inovator. Oleh sebab itulah, kualitas kepemimpinan kepala sekolah sangat signifikan sebagai kunci keberhasilan bagi proses pembelajaran yang berlangsung di suatu sekolah. Supervisi kepala sekolah merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dalam mempelajari tugas-tugasnya sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

Istilah kinerja dapat diartikan sebagai tingkat atau derajat pelaksanaan tugas atau pekerjaan seseorang. Istilah kinerja tidak dapat dipisahkan dengan “bekerja,” sebab kinerja merupakan hasil dari “proses bekerja.” Dalam konteks penilaian kinerja kepala sekolah, kinerja adalah pelaksanaan dan hasil kerja kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dalam mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan, yaitu prestasi belajar dan pertumbuhan siswa. Demikianlah sehingga penilaian kinerja kepala sekolah pada hakikatnya merupakan proses pengukuran tingkat atau derajat pelaksanaan tugas atau pekerjaan seorang kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Penilaian kinerja pada umumnya dilaksanakan melalui cara-cara yang sistematis, yaitu pengawas pendidikan mengukur kinerja pegawai dan membandingkan hasil pengukurannya dengan rencana dan target yang telah ditetapkan sebelumnya, pengawas pendidikan menganalisis faktor-faktor dibalik semua kinerja pegawai, pengawas pendidikan memberikan bimbingan terhadap pegawai agar kinerjanya di masa yang akan datang menjadi lebih baik. Tujuan umum penilaian kinerja kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran adalah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan siswa melalui peningkatan kualitas kinerja kepala sekolah berbasis pengukuran kelebihan dan kelemahan kinerjanya sebagai pemimpin pembelajaran di sekolah. Tujuan akhir penilaian kinerja kepala sekolah adalah kualitas pembelajaran dan pertumbuhan siswa.

Kinerja kepala sekolah merupakan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki dalam menyelesaikan suatu pekerjaan di sekolah yang dipimpinnya (Suhardiman, 2012); Sehingga kinerja kepala sekolah yang produktif sangat efektif dalam memberikan dasar-dasar dalam menumbuhkembangkan profesionalitas kinerja kepala sekolah dan kinerja sekolah secara keseluruhan. Secara lebih rinci dan spesifik penilaian kinerja kepala sekolah diselenggarakan dengan tiga tujuan utama, yaitu: (1) *accountability*, (2) *Improving System Performance*, dan (3) *Professional Learning* (Bafadal, 2016). *Pertama*, penilaian kinerja kepala sekolah diselenggarakan dalam rangka pertanggungjawaban kepemimpinan kepala sekolah. Melalui penilaian kinerja kepala sekolah diharapkan dapat menjawab pertanyaan apakah kepala sekolah efektif dalam memimpin sekolah. Tujuan pertama tersebut merupakan tujuan utama (*critical purpose*), sebab sebagai seorang pemimpin pembelajaran di sekolah, seorang kepala sekolah harus mempertanggungjawabkan keefektifan kepemimpinannya; *Kedua*, penilaian kinerja kepala sekolah diselenggarakan untuk mengetahui apakah kepala sekolah sebagai *capacity developer* bekerja secara kolaboratif dengan seluruh warga sekolah membina kualitas pembelajaran dan belajar siswa secara berkesinambungan. *Kedua*, tersebut merupakan tujuan yang sangat penting penilaian kinerja kepala sekolah. Melalui

penilaian kinerja kepala sekolah dapat dilihat keberadaan peran kepala sekolah dalam proses peningkatan kualitas sekolah. *Ketiga*, penilaian kinerja kepala sekolah diselenggarakan dalam rangka memberikan masukan (*feedback*) bagi kepala sekolah dalam rangka peningkatan kompetensinya. Pembinaan profesional (*professional learning*) kepala sekolah, baik dalam bentuk program induksi maupun pembinaan keprofesionalitas merupakan aspek yang penting dalam peningkatan kinerja kepala sekolah. Serta *keempat*, tujuan penilaian kinerja kepala sekolah adalah untuk menumbuhkembangkan kepercayaan masyarakat (*public confidence*) terhadap sekolah. Perihal tersebut juga ditegaskan di dalam dokumen *Principal/Vice-Principal Performance Appraisal: Technical Requirements Manual 2013* yang dikembangkan oleh Kementerian Pendidikan Ontario (IEL, 2013), yaitu *performance appraisal helps to increase public confidence by demonstrating that schools are led by highly qualified and capable professionals*. Melalui penilaian kinerja kepala sekolah yang efektif kinerja kepala sekolah semakin profesional.

Sebelum adanya penilaian kinerja kepala sekolah, peran aktif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah, penyampaian ide-ide kreatif dirasa sangat kurang. Kepala sekolah bekerja secara konvensional dan hanya sebagai pengawas jalannya aktifitas pendidikan di sekolah. Akhirnya, hasil penilaian kinerja kepala sekolah sangat bermanfaat bagi kepala sekolah itu sendiri, pengawas pendidikan, dan pemerintah kabupaten/kota. Bagi kepala sekolah penilaian kinerja kepala sekolah memberikan informasi berupa “rapor kinerja” yang menggambarkan: (1) ragam unjuk kerja yang efektif sehingga mendapatkan “nilai baik” dan harus dipertahankan, dan (2) ragam unjuk kerja yang tidak efektif sehingga mendapatkan “nilai tidak baik” dan harus diperbaiki di sisa-sisa waktu masa jabatannya. Bagi pengawas pendidikan, penilaian kinerja kepala sekolah memberikan informasi kepada Pengawas tentang kualitas kinerja kepala sekolah di wilayah kepengawasannya, sehingga dapat dijadikan dasar dalam melakukan supervisi akademik maupun manajerial ke sekolah. Bagi Pemerintah Kabupaten/Kota, penilaian kinerja kepala sekolah memberikan informasi peta kekuatan dan kelemahan setiap kepala sekolah, sebagai dasar pembinaan, mutasi, promosi, dan demosi.

Supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang di rencanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka agar mereka dapat melakukannya secara efektif sehingga dapat mencapai tujuan yang telah digariskan sebelumnya. Kepala sekolah sebagai supervisor artinya kepala sekolah berfungsi sebagai pengawas, pengendali, pembina, pengarah, dan pemberi contoh kepada para guru dan karyawannya di sekolah. Salah satu hal yang terpenting bagi kepala sekolah, sebagai supervisor adalah memahami tugas dan kedudukan karyawan-karyawannya atau staf di sekolah yang dipimpinnya. Fungsi pengawasan atau supervisi dalam hal ini supervisor pendidikan bukan hanya sekedar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai rencana atau program yang telah digariskan. Tetapi lebih dari itu, supervisor dalam pendidikan mengandung pengertian yang lebih luas. Kegiatan supervisor mencakup penentuan kondisi-kondisi atau syarat-syarat personel maupun material yang diperlukan untuk tercapainya situasi belajar mengajar yang efektif.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis penilaian kinerja kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan di SMKN 2 Rembang.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan prosedur yang menghasilkan data deskriptif berupa data tertulis atau lisan (Moleong, 2016). Penentuan informan dilakukan dengan teknik pengambilan sampel secara *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah: (1) observasi, (2) wawancara, dan (3) dokumentasi. Informasi yang terkumpul dari ketiga teknik tersebut dianalisis secara bertahap dengan menggunakan pola interaktif dari Miles & Huberman (2009) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengecekan kredibilitas data dilakukan dengan tahap

pengecekan kredibilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi dan *member check*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan, dan meningkatkan nilai mental, moral, fisik dan artistik para guru atau tenaga fungsional yang lainnya, tenaga administrasi (staf) serta para peserta didik. Untuk menanamkan peranannya ini, kepala sekolah harus menunjukkan sikap persuasif dan keteladanan. Sikap persuasif dan keteladanan inilah yang akan mewarnai kepemimpinan termasuk di dalamnya pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru yang ada di sekolah tersebut. Kepala sekolah merupakan pemimpin yang memiliki kewajiban penuh serta keterampilan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Kepala sekolah mempunyai tugas untuk mengoptimalkan kegiatan belajar mengajar tersebut dan memperhatikan tingkat kompetensi manajerialnya, yang mana kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk bertanggung jawab mendorong dan memfasilitasi para guru agar meningkatkan kinerja guru (Hariyadi dkk, 2018; Hartina dkk, 2022).

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja kepala sekolah lebih menitikberatkan pada penilaian *output* (hasil kerja). Penilai lebih percaya pada dokumen-dokumen yang telah dibuat tanpa melihat bagaimana peran kepala sekolah dalam menyelesaikan dokumen yang dimaksud. Penilai dipandang cakap dalam melakukan penilaian dan selama ini hasil penilaian dari pengawas yang satu dengan pengawas yang lain tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan untuk mengurangi subyektivitas dalam penilaian dilakukan oleh tim dimana dilakukan oleh pengawas dari gugus yang lain yang tidak membina di wilayah yang dinilai (pengawas silang) ditambah dari unsur dinas pendidikan. Dengan begitu nilai yang dihasilkan lebih akurat. Selama ini tidak ada perbedaan yang mencolok antara penilai yang satu dengan penilai yang lain. Semuanya memiliki kesamaan dalam menilai kepala sekolah yang dinilainya. Sampai saat ini tidak ada perbedaan yang berarti antar penilai dalam menilai kepala sekolah. Apalagi sebelum diambil kesimpulan tim penilai berembung untuk menyepakati hasil penilaian. Keterangan informan tersebut sesuai dengan syarat reliabilitas (keandalan) yang dikemukakan oleh Dhewi & Ma'arif (2006) bahwa penilaian kinerja yang memiliki keandalan adalah penilaian yang dilakukan oleh penilai yang satu dengan penilai yang lain sudah saling berkesesuaian serta ada ukurannya yang obyektif dan adil.

Aspek yang diukur dalam penilaian kinerja terkait dengan pekerjaannya baik input, proses maupun outputnya. Dengan kata lain, kriteria yang digunakan untuk penilaian kinerja kepala sekolah seyogyanya berkaitan dengan pekerjaan. Suryadi dkk (2016) mengatakan kinerja kepala sekolah sebagai supervisor merupakan suatu usaha untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh guru melalui pembinaan dengan harapan dapat meningkatkan kualitas proses pembelajaran di sekolah. Hal ini didasari bahwa tanggung jawab pembinaan guru atau supervisi banyak berada ditangan kepala sekolah yang disebabkan oleh suatu kenyataan bahwa kepala sekolahlah yang setiap hari bergaul dan bekerja sama dengan guru-guru. Untuk memperoleh kinerja yang optimal, informasi tentang pekerjaan harus lebih spesifik melalui penelaahan rancangan pekerjaan. Penilaian ini memang terkait dengan pekerjaan sebagai kepala sekolah. Pada akhirnya terkait juga dengan tujuan sekolah terutama terkait dengan mutu sekolah itu sendiri. Instrumen penilaian kinerja kepala sekolah sudah menyangkut hal-hal yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah yang memang harus dilakukan kepala sekolah.

Selain itu, penilaian kinerja ini juga memberikan rangsangan serta dukungan bagi kepala sekolah untuk dapat berkinerja yang lebih baik lagi. Menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sururi dkk (2016) dampak dari penilaian kinerja ini, bisa memperjelas tugas kepala sekolah dan dapat mendukung pengambilan keputusan. Sebagai seorang supervisor pendidikan, tidak hanya bertugas mengawasi kegiatan belajar mengajar saja, akan tetapi ia juga harus mampu membuat kegiatan belajar mengajar pada lembaga yang dipimpinnya menjadi lebih baik. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran pada suatu lembaga pendidikan, terlebih dahulu kepala sekolah

harus memperhatikan kualitas pengajaran yang dilakukan oleh guru. Dari beberapa manfaat hasil penilaian kinerja kepala sekolah dilihat dari sudut pandang lembaga (organisasi) dan sudut pandang individu, nampaknya belum begitu sesuai dengan yang diharapkan. Melalui perannya sebagai supervisor pendidikan, kepala sekolah diharapkan dapat memberikan pembinaan dan bimbingan kepada guru-guru yang ada di sekolah terutama dalam perencanaan pengajaran, pelaksanaan pengajaran dan penilaian pengajaran. Langkah awal yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah yaitu dengan menyusun program supervisi akademik bagi guru di sekolah; dengan adanya program supervisi akademik yang dilakukan secara terjadwal maka akan memberi perubahan kearah peningkatan dan perkembangan profesionalisme guru itu sendiri. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Muslim (dalam Berliani dkk, 2021) bahwa penyusunan program supervisi harusnya disusun untuk masa waktu selama satu tahun ajaran. Lebih lanjut, Masaong (2013) juga mengungkapkan “supervisor yakni kepala sekolah berkewajiban mengembangkan kemampuan profesional guru sebagai *human resources* dalam pembelajaran, sehingga secara sederhana dapat dikatakan bahwa supervisor berfungsi sebagai ‘gurunya guru’. Supervisor memiliki kewajiban untuk memberikan pembinaan secara profesional kepada guru dalam rangka memperbaiki proses pembelajaran serta peningkatan kualitas pembelajaran ke arah yang lebih optimal. Salah satu poin dalam manajemen SDM di sekolah adalah menyangkut pengembangan staf sekolah; dimana pengembangan staf sekolah merupakan setiap usaha yang dikerjakan untuk memajukan dan meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan staf demi kesempurnaan pelaksanaan tugas pekerjaan. Pengembangan staf didasarkan atas pertimbangan: (1) perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya arus globalisasi dan informasi, (2) menutupi kelemahan-kelemahan yang tampak pada waktu seleksi (penerimaan pegawai), (3) mengembangkan sikap profesional, (4) mengembangkan kompetensi profesional, dan (5) menumbuhkan ikatan batin. Selanjutnya, Gunawan (2015) mengemukakan supervisi dilaksanakan untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan pengembangan profesionalisme guru. Supervisi sebagai suatu bentuk pelayanan, bantuan profesional, atau bimbingan bagi guru-guru dan dengan melalui pertumbuhan kemampuan guru hendaknya meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran. Selanjutnya, Gaffar (dalam Berliani & Wahyuni, 2017) menyatakan tugas supervisor adalah membantu guru-guru dalam mencari penyelesaian masalah yang berhubungan dengan motivasi kerja, metode mengajar guru, pelaksanaan kurikulum, serta teknik evaluasi pengajaran yang digunakan oleh guru. Sejalan dengan itu, Gunawan (2014) menegaskan supervisor memiliki kewajiban untuk membina kemampuan para guru secara profesional.

SIMPULAN

Penilaian kinerja terhadap kepala sekolah sebagai salah satu *stakeholders* pendidikan yang memiliki peran serta tanggungjawab besar merupakan suatu keharusan yang dilakukan di setiap sekolah. Hal ini didasari atas pertimbangan bahwa kepala sekolah merupakan supervisor yang keberadaannya “sangat dekat” dengan guru sehingga membuatnya menjadi lebih banyak informasi terkait dengan kelebihan serta kelemahan yang dimiliki oleh guru-guru di sekolah. Adanya penilaian kinerja kepala sekolah juga memberikan respon positif guna memperoleh *feedback* bagi perubahan kearah peningkatan dan perkembangan kemampuan profesional guru secara keseluruhan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Kepala Sekolah dan seluruh personil SMKN 2 Rembang yang telah memberikan berbagai kemudahan serta akses bagi penulis untuk melaksanakan keseluruhan proses penelitian hingga berakhirnya penelitian ini, serta redaksi *Equity in Education Journal (EEJ)* yang telah memberikan kesempatan artikel ini dapat dimuat dalam jurnal.

DAFTAR PUSTAKA

- Bafadal, I. (2016). Penilaian Kinerja Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran dalam Peningkatan Akuntabilitas Sekolah. *Manajemen Pendidikan*, 25(1). Diterima dari <http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2015/05/02-Ibrahim-Bafadal.pdf>.
- Bafadal, I., Sobri, A. Y., & Nurabadi, A. (2017). *Standar Kompetensi Kepala Sekolah Pemula sebagai Pemimpin dalam inovasi Belajar*. Seminar Nasional Pendidikan FIP Universitas Negeri Malang. Diterima dari <http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2017/12/Ibrahim-Bafadal.pdf>.
- Berliani, T., & Wahyuni, R. (2017). Implementasi Supervisi oleh Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 1(3): 124-135. doi: <https://doi.org/10.17977/um025v1i32017p218>
- Berliani, T., dkk. (2021). Implementasi Supervisi Akademik Dalam Rangka Peningkatan Profesionalisme Guru Masa Pandemi Covid 19 di SDN 5 Langkai Kota Palangka Raya. *Equity in Education Journal*, 3(1), 1-10. doi: <https://doi.org/10.37304/eej.v3i1>
- Dhewi, R. M., & Ma'arif, S. (2006). Analisis Pengaruh Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Coats Rejo Indonesia. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 3(1). doi:<https://doi.org/10.17358/jma.3.1.1-17>
- Gunawan, I. (2014, 8-9 Desember). *Analisis Dampak Supervisi Pendidikan terhadap Perkembangan Masyarakat dan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi*. Makalah disampaikan pada Seminar Nasional Pendidikan Revitalisasi Manajemen Pendidikan Nasional Menuju Perbaikan Mental, Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Gunawan, I. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Guru Sekolah Dasar. *Premiere Educandum*, 5(1), 59-58.
- Hariyadi, A., Rustono., Pramono, S. E., & Yanto, H. (2018). Charismatic Leadership of Kiai in Developing an Organizational Culture of Islamic Boarding School. *The Journal of Educational Development*, 6(1), 44-53.
- Hartina., Hariyadi, A., Tukiyo., & Romadhianti, R., & Seen, I. (2022). Strengthening Characteristics of Organizational Structures as An Effort to Improve Madrasah Employee Performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 880-893.
- Institute for Education Leadership (IEL) (2013). *Principal/Vice-Principal Performance Appraisal: Technical Requirements Manual*. Retrieved from www.education-leadership-ontario.ca
- Masaong, A. K. (2013). *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2009). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI-Press.
- Moleong, L. J. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah
- Sururi., Sa'ud, U. S., & Suryana, A. (2016). Studi Efektivitas Penilaian Kinerja Kepala SMP Negeri. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 13(1). doi: <https://doi.org/10.17509/jap.v23i2.5643>
- Suryadi, A., Harun, C. Z., & Usman, N. (2016). Kinerja Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru MTsN di Kabupaten Aceh Barat Daya. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 4(2).