

# MANAJEMEN SUPERVISI AKADEMIK DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU (Studi Kualitatif di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karawang)

Oleh:

**Cecep Bin Sundulusi**

Email: *cecepsundulusi2@gmail.com*

## ABSTRAK

Manajemen Supervisi Akademik Dalam Peningkatan Kinerja Guru. Penelitian ini dilator belakangi rendahnya kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, hal ini terungkap secara nasional dalam uji kompetensi guru yang dilaksanakan pemerintah dan masih banyak kenyataan guru melaksanakan kegiatan mengajarnya saja tidak dengan dedikasi dan inovasi itupun masih banyak yang bermalas-malasan. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui manajemen supervisi akademik yang dilakukan pengawas di madrasah aliyah negeri, implementasi supervisi akademik dalam peningkatan kinerja guru, untuk mengetahui masalah dan kelemahan dalam melaksanakan supervisi akademik dan untuk mengetahui upaya dan langkah perbaikan yang dilakukan pengawas dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah manajemen Aliyah Negeri 1 dan 4 Karawang. Penelitian ini berlandaskan teori Tery (1986), teori Robin and Coulter (2009) tentang fungsi-fungsi manajemen, teori supervisi Wiles (2002) Farmer and Farmer (1989) tentang model supervisi, teori Bernardin dan Russel (2002) tentang kinerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Upaya dan langkah-langkah perbaikan dari masalah yang dihadapi pengawas dan kelemahannya dalam melaksanakan supervisi akademik untuk peningkatan kinerja guru, yang lebih mengarah pada peningkatan kompetensi personal pengawas, kemauan guru untuk termotivasi dan merubah menuju peningkatan kinerja Perbaikan prosedur dan berusaha mengsulkan kepada para pemangku kebijakan untuk mendukung peningkatan profesionalitas guru. Penilaian kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk menilai kinerja secara periodik, dan hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan, pemberian *reward* (penghargaan), perencanaan, pemberian kompensasi dan motivasi.

**Kata Kunci:** Kinerja, Supervisi, Akademik dan Kinerja guru

## PENDAHULUAN

Berbicara tentang mutu pendidikan tidak terlepas dari kualitas guru atau pendidik yang mengajari peserta didiknya, guru yang berkualitas bergantung pada pembinaan dan peran kepala sekolah/madrasah serta pengawas pendidikan. Kepala sekolah, pengawas pendidikan dan guru adalah ketiga komponen yang integral satu sama lainnya terkait. Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah merupakan peran yang sangat penting pada penyelenggaraan pendidikan. Kegiatan supervisi yang dilakukan oleh pengawas sekolah adalah pembinaan, pembimbingan, pengendalian, mengontrol dan mengevaluasi kegiatan yang dilakukan guru dan manajemen lembaga untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

Beberapa persoalan pendidikan kita masih yang masih menonjol saat ini adalah rendahnya mutu proses dan keluaran pendidikan, komitmen masyarakat dan pemerintah yang belum sepenuhnya memadai untuk membangun pendidikan dan peningkatan mutu sumberdaya

manusia, kurangnya kinerja guru, buku pelajaran silih berganti, kurikulum yang terlalu membebani peserta didik, intervensi kekuasaan terhadap guru dan pelaksana pendidikan, otonomi daerah yang setidaknya untuk sementara mencemaskan bagi kemajuan pendidikan, lemahnya kompetensi sebagian guru, daya bayar masyarakat terhadap pendidikan masih lemah, ketidak objektifan serta ketidak jelasan rekrutmen kepala dan pengawas sekolah, komplik antara pihak komite sekolah dengan pihak sekolah, angka putus sekolah yang masih tinggi, efisiensi pengelolaan anggaran pendidikan dan lain-lain persoalan yang terjadi di sekolah adalah fotret persoalan-persoalan yang harus dihadapi selokah/madrasah.

Guru memegang peranan yang sangat strategis dalam sistem pendidikan. Aktivitas dan proses pembelajaran memerlukan keahlian khusus bagi guru. Dalam jabatan guru tercakup sejumlah besar tugas, baik yang berkaitan dengan kedinasan maupun diluar dinas berupa

pengabdian. Pekerjaan (guru) sebenarnya tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang diluar bidang pendidikan. Akan tetapi dalam kenyataan masi banyak pekerjaan guru dilaksanakan oleh oran-orang bukan pada bidang kependidikan. Hal inilah yang menyebabkan profesi mengajar atau jabatan guru sangat mudah terkena pencemaran dibandingkan dengan profesi lainnya. Selain itu masih banyak guru yang kurang kreatif, kurang disiplin, kemampuan ilmu pengetahuan teknologi yang sangat kurang bahkan tidak mau merubah ketidak manpuan dirinya itu, sehingga dalam proses pembelajaran tidak sesuai harapan dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan yang menjadi korban adalah pesenrta didik dan lembaga pendidikan tersebut kurang bermutu. Supervisi akademik adalah upaya untuk membantu guru-guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2008) .Supervisi akademik terhadap guru sebagai siklus manajemen pendidikan yang dilakukan meliputi pemantauan. Supervisi, evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut dari kepengawasan. ( hal tersebut sesuai dengan pendapat Glickman :2007) mengatakan supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan untuk membantu guru mengembangkan kemampuan untuk mencapai tujuan pembelajaran. Begitupun halnya supervisi yang terarah dan berkesinambungan berdampak pada peningkatan kinerja guru dengan mengelola proses pembelajaran dengan baik dan transparan. syarat-syarat esensial yang akan menjamin ketercapaian tujuan-tujuan pendidikan. Pada dasarnya bahwa supervisi pendidikan dapat diartikan sebagai bantuan yang diberikan oleh kepala sekolah/madrasah dan pengawas untuk melaksanakan penilaian dan supervisi dari segi tekns pendidikan dan administrasi dalam bentuk memberikan arahan, bimbingan dan contoh tentang pelaksanaan mengajar guru, sehingga dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses belajar mengajar. Supervisi akademik merupakan kegiatan terencana yang ditujukan pada aspek kualitatif sekolah dengan membantu guru melalui dukungan dan evaluasi pada proses pembelajaran yang dapat meningkatkan hasil belajar dan memberi jawaban pada pertanyaan bagaimana siswa belajar lebih baik.

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan alasan sebagai berikut: (a) fokus kajian dalam penelitian ini lebih mengarah pada upaya untuk mengkaji suatu proses, realitas dan fenomena secara utuh, menyeluruh dan saling terkait antara satu dengan yang lainnya; (b) masalah yang dicermati dalam penelitian ini lebih mengarah pada suatu realitas yang abstrak, indikatornya dapat diketahui melalui ucapan, sikap, morlitas dan perilaku atau tindakan; (c) analisis induktif dapat membuat hubungan peneliti dengan responden menjadi eksplisit, dapat dikenal dan akuntabel.(d) proses induktif lebih dapat menemukan pengaruh bersama yang mempertajam berbagai hubungan;(e) upaya yang dilakukan untuk menjaring informasi dalam penelitian ini yang luas dan mendalam serta memuat penjelasan-penjelasan yang terkait proses atau aktivitas yang terjadi dalam keseharian.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Temuan dari data-data yang diperoleh saat melakukan penelitian , yang diperoleh elalui observasi, wawancara yang diperoleh dan data fisik yang berada di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 4 Karawang, para pengawas ( supervisor) , kepala madrasah, para guru, staf TU dan siswa. Data yang ditampilkan terkait aspek yang manajemen supervisi mulai dari perencanaan, pengorganisasian, implementasi, evaluasi, masalah dan kelemahan supervisi akademik dan upaya dan langkah perbaikan yang dilakukan pengawas dalam peningkatan supervisi kinerja guru madrasah. Untuk Perencanaan dan Pengorganisasian Program kepengawasan baik di Madrasah Aliyah Negeri 1 maupun di Madrasah Aliyah Negeri 4 Kabupaten Karawang programnya hampir sama hanya ada perbedaan dalam aspek implementasi,evaluasi dan tindak lanjut.

### Perencanaa Supervisi Akademik Dalam Peningkatan Kinerja Guru

Perencanaan dalam manajemen supervisi akademik sungguh sangat urjen dan harus disepakati oleh para pengawas dan guru-guru yang akan disupervisi, menuntut adanya ketepatan waktu/jadwal, kesesuaian materi yang menjadi fokus peningkatan. Perencanaan disesuaikan dengan situasi dan kondisi madrasah binaan. Perencanaan supervisi akademik berdasarkan temuan tahun sebelumnya akan

menjadi tindak lanjut bagi guru sebagai upaya menuju perbaikan mutu pelayanan pendidikan. Perencanaan supervisi yang dibuat dengan langkah-langkah rencana supervisi akademik (RKA), dengan memperhatikan dan melihat Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) guru untuk digunakan sebelum supervisi, menyiapkan bahan dan materi yang diperkirakan dibutuhkan guru sesuai dengan instrumen supervisi yang dibutuhkan untuk mengobservasi/ kunjungan kelas. Perencanaan yang baik yaitu perencanaan yang dapat meningkatkan mutu kinerja guru dan kepala madrasah.

### **Pengorganisasian Supervisi Akademik Dalam Peningkatan Kinerja Guru**

Pengorganisasian dalam merealisasikan Program kerja supervisi baik yang berupa program kerja tahunan maupun semester yang mencakup program kerja supervisi manajerial dan program kerja supervisi akademik (yang memfokuskan terhadap guru dan penyusun dan mengimplementasikan belajar), program pemantauan, program pembinaan dan program penilaian. Pengklasifikasian dalam Program kerja yang disusun bersipat kolektif. Program kerja tahunan yang bersifat individu dan program kerja semester yang bersifat individu.

### **Implementasi Supervisi Akademik Dalam Peningkatan Kinerja Guru**

#### **1. Implementasi supervisi akademik di MAN 1 Karawang**

Dalam implementasi supervisi akademik di MAN 1 Karawang yang dilakukan pengawas pendidikan madrasah dalam melaksanakan supervisi dan pembinaan kepada guru-guru Madrasah Aliyah Negeri I Karawang Pelaksanaan program kepengawasan ini adalah memfasilitasi semua.

Kepala Madrasah/ sekolah dan guru untuk memperoleh, pengalaman dan pengetahuan tentang pengelolaan / manajerial sekolah sesuai dengan tupoksi sehingga tercapainya peningkatan profesionalitas yang membantu terwujudnya tujuan peningkatan kualitas pendidikan. Sedangkan secara khusus Pelaksanaan program pengawasan madrasah ini bertujuan sebagai berikut:

- a. Untuk meningkatkan fungsi dan peranan Madrasah dalam upaya menciptakan madrasah sebagai lingkungan pendidikan yang dapat menghasilkan lulusan yang memiliki ragam dan tingkat pengetahuan, kemampuan, keterampilan, serta nilai dan

sikap yang memungkinkan siswa untuk menjadi warga masyarakat dan warga negara yang berbudi pekerti luhur, beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, serta berkemampuan dan berketerampilan dasar yang dapat menjadi bekal untuk melanjutkan pendidikannya serta untuk hidup dalam masyarakat;

- b. mengembangkan sumber daya yang ada di madrasah dan lingkungannya serta mendayagunakannya secara efektif dan efisien dalam usaha-usaha peningkatan kualitas pendidikan di Madrasah ;
- c. Untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan profesional tenaga kependidikan di Madrasah/ sekolah, khususnya kepala sekolah dalam perencanaan pengorganisasian, pengarahan, pemberian motivasi, pelaksanaan, pengkoordinasian, evaluasi dan inovasi pendidikan ke arah tercapainya tujuan pendidikan Madrasah ;

### **Evaluasi Supervisi Akademik Dalam Peningkatan Kinerja Guru**

Evaluasi yang dilakukan pengawas madrasah dalam melakukan supervisi diantaranya mencatat kegiatan guru mulai dari pendahuluan dan mengakhiri pembelajaran, kemudian dilakukan perbaikan dengan diberitahu atau dicontohkan langsung kepada guru tersebut. Evaluasi diperlukan berkaitan dengan peran supervisor/pengawas itu sendiri sebagai pembimbing dan pembantu pertumbuhan profesionalitas para guru. Agar dapat membimbing dan membantu diperlukan informasi dan bahan-bahan yang tepat mengenai akar permasalahan yang ditemui oleh para guru. Oleh karena itu, evaluasi sangat diperlukan oleh seorang pengawas/supervisor.

Mengkaji kembali program yang sudah direalisasikan, program yang belum terealisasikan dan kendala-kendala yang dihadapi dalam proses supervisi, sehingga akan menjadi bahan/catatan penting sebagai acuan untuk dilakukan treatment / perlakuan kedepan sesuai dengan program dan harapan pencapaian tujuan supervisi baik di madrasah Aliyah Negeri 1 maupun di MAN 2 Kabupaten Karawang.

Dalam melakukan evaluasi pengawas diantaranya (a) Mampu memberikan kepada guru, agar mengerti dan memahami para peserta didik; (b) Membantu mengembangkan dan memperbaiki, baik secara individual maupun secara berama-sama; (c) Membantu seluruh staf

sekolah agar lebih efektif dalam melaksanakan proses belajar mengajar cara mengajar yang efektif;(d) Membantu guru meningkatkan cara mengajar yang efektif (e) Membantu guru secara individual;(f) Membantu guru agar dapat menilai peserta didik lebih baik;(g) Menstimuli guru agar dapat menilai diri dan pekerjaannya;(h) Membantu guru agar merasa bergairah dalam pekerjaannya dengan penuh rasa aman; (i) Membantu guru dalam melaksanakan kurikulum di madrasah;(j) Membantu guru agar dapat memberikan informasi yang seluas – luasnya kepada masyarakat tentang kemajuan madrasahnyanya.

Langkah –langkah dalam melaksanakan pengawasan meliputi; (1) menetapkan alat pengukuran (*standard*);(2) mengadakan penelitian (*evaluation*);(3) mengadakan tindakan perbaikan (*corrective action*). Sedangkan menurut Terry (dalam Asrri:43) mengemukakan bahwa dalam melakukan kepengawasan diperlukan beberapa langkah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan tolok ukur yaitu menentukan pedoman yang digunakan
- 2) Mengadakan penilaian, yaitu dengan cara memeriksa hasil pekerjaan yang nyata telah dicapai.
- 3) Membandingkan antara hasil penilaian pekerjaan dengan yang seharusnya dicapai sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan.
- 4) Menginventarisasi penyimpangan atau yang membosankan terjadi (bila ada). Dan melakukan tindakan korektif, yaitu mengusahakan agar yang direncanakan dapat menjadi kenyataan.

#### **Masalah-masalah sebagai akibat dari keadaan supervisor**

Masalah-masalah sebagai akibat dari keadaan supervisor terutama pengawas madrasah aliyah negeri yang ada saat ini ditambah dengan padat nya aktivitas pengawas madrasah aliyah negeri diluar tugas utama nya mengakibatkan tidak terselenggara nya pembinaan guru secara optimal.

Sedangkan kelemahan yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan tugas pokok fungsi pengawas diantaranya berupa; belum adanya komunikasi dan kerjasama yang kuat antara guru/ kepala madrasah dengan pengawas dalam pelaksanaan supervisi; Informasi yang diperoleh terkadang kurang jelas dan tumpang tindih;

belum merata kemampuan pengetahuan pengawas dalam melaksanakan supervisi; kadang ada yang tidak memiliki latar belakang kepemimpinan; belum ada sinergitas antara komponen baik madrasah maupun pengawas.; belum optimalnya pembagian tugas kadang perubahan sekolah/madrasah binaan yang terlalu cepat.

#### **Upaya dan langkah-langkah perbaikan**

Upaya dan langkah dari masalah perbaikan yang dihadapi pengawas dan kelemahannya dalam melaksanakan supervisi akademik untuk peningkatan kinerja guru, yang lebih mengarah pada peningkatan kompetensi personal pengawas, kemauan guru untuk termotivasi dan merubah menuju peningkatan kinerja. Perbaikan prosedur dan berusaha mengsulunkan kepada para pemangku kebijakan untuk mendukung peningkatan profesionalitas guru. Penilaian kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk menilai kinerja secara periodik, dan hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan, pemberian *reward* (penghargaan), perencanaan, pemberian kompensasi dan motivasi.

#### **PENUTUP**

Secara umum analisis kualitatif dari hasil temuan penelitian terhadap data-data yang diperoleh di lapangan dapat disimpulkan bahwa manajemen supervisi akademik pengawas dalam peningkatan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan 4 Kabupaten Karawang, dimulai dengan perencanaan program supervisi, kemudian dimplementasikan dan dilakukan kegiatan supervisi akademik terhadap guru binaan, evaluasi program dan melakukan upaya perbaikan pelaksanaan supervisi dalam peningkatan kinerja guru.

Dengan Pelaksanaan supervisi akademik pengawas pendidikan madrasah yang menghendaki meningkatnya kinerja guru,*kinerja guru* itu sendiri merupakan proses yang ada pada pembelajaran di madrasah sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi kegiatan yang lebih baik, sehingga tujuan pendidikan, baik di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 maupun di MAN 4 Kabupaten Karawang yang telah dicapai dengan baik melalui suatu kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru sesuai dengan target dan tujuan pendidikan. Implikasi dari kegiatan supervisi akademik pengawas untuk

peningkatan kinerja guru sehingga akan mendapatkan implikasi terhadap;

1. Perencana sesuatu yang sangat vital (penting) dalam sebuah manajemen supervisi akademik pengawas baik di Madrasah Aliyah Negeri 1 maupun di Madrasah Aliyah Negeri 4 Kabupaten Karawang dilakukan untuk mengefektifkan kegiatan kepengawasan dengan melakukan perencanaan terlebih dahulu baik perencanaan untuk pembinaan guru, pemantauan 8 (delapan) standar nasional pendidikan, perencanaan penilaian kinerja guru dan kepala madrasah, pembimbingan dan pelatihan profesional guru. Secara umum manajemen supervisi akademik pengawas Madrasah Aliyah Negeri Karawang berkaitan erat dengan proses perencanaan, Karena dengan proses perencanaan supervisi akademik yang dilakukan pengawas madrasah Aliyah Negeri 1 dan 4 Karawang menata program kepengawasannya ditujukan untuk peningkatan kinerja guru madrasah aliyah.
2. Pengorganisasian merupakan bagian untuk mempermudah melakukan pengklasifikasian program agar tersusun baik penjadwalan kegiatan, jenis binaan, monitoring maupun kegiatan treatment (perlakuan) untuk perbaikan, agar efektif dan efisien tersusun sesuai perencanaan.
3. Implementasi tentang manajemen supervisi akademik untuk peningkatan kinerja guru, yang lebih mengarah pada penilaian kinerja yang dicapai oleh guru dan kepala madrasah. Kegiatan dilaksanakan dengan cara menilai kinerja (*Performance*) guru terkait tugas pokok dan fungsi yang sedang dan telah dilakukan sebagai guru dibandingkan dengan kinerja riil dengan standar kinerja yang telah ditetapkan dengan target pencapaian kinerja guru. Karena kinerja menghasilkan outcomes–produktivitas bagi organisasi maka perlu ada reward (ganjaran) bagi personel baik dalam bentuk/berupa kenaikan gaji, tunjangan, jaminan pekerjaan, maupun pengakuan dari teman kerja dan atasan, serta kesempatan-kesempatan promosi bagi para karyawan secara individual. Dalam menjalankan tugasnya pengawas madrasah memiliki ruang lingkup pengawasan yang diterapkan meliputi tiga hal, yakni pembinaan, pemantauan, dan penilaian. *Pembinaan* dilakukan pengembangan kualitas sekolah dan kinerja kepala sekolah, guru, dan seluruh staf madrasah. *Pemantauan*

dilakukan untuk monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya, pemantauan 8 (delapan) standar Nasional Pendidikan (SNP) dan *Penilaian atau evaluasi* dilakukan untuk mengevaluasi proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan stakeholder sekolah/madrasah sehingga sinergi dengan program berikutnya.

4. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui kinerja madrasah melalui pengumpulan data-data yang diisi oleh guru dan kepala madrasah dengan mengisi angket, selanjutnya dilakukan klasifikasi data, baik berupa data supervisi akademik maupun data supervisi manajerial.
5. Masalah-masalah sebagai akibat dari keadaan supervisor terutama pengawas madrasah aliyah negeri yang ada saat ini ditambah dengan padat nya aktivitas pengawas madrasah aliyah negeri diluar tugas utamanya mengakibatkan tidak terselenggaranya pembinaan guru secara optimal. belum merata kemampuan pengetahuan pengawas dalam melaksanakan supervisi; kadang ada yang tidak memiliki latar belakang kepemimpinan; belum ada sinergitas antara komponen baik madrasah maupun pengawas.; belum optimalnya pembagian tugas kadang perubahan sekolah/madrasah binaan yang terlalu cepat.
6. Upaya dan langkah-langkah perbaikan dari masalah yang dihadapi pengawas dan kelemahannya dalam melaksanakan supervisi akademik untuk peningkatan kinerja guru, yang lebih mengarah pada peningkatan kompetensi personal pengawas, kemauan guru untuk termotivasi dan merubah menuju peningkatan kinerja. Perbaikan prosedur dan berusaha mengsulkan kepada para pemangku kebijakan untuk mendukung peningkatan profesionalitas guru. Penilaian kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk menilai kinerja secara periodik, dan hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan, pemberian *reward* (penghargaan), perencanaan, pemberian kompensasi dan motivasi

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwasilah, A.C. (2008). *Pokoknya Kualitatif*, Bandung: Kiblat buku utama.
- Alfonso, Rj Firth, G.R dan Neville, R.F, (1981). *Instructional Supervision, A. Behavior system*, Boston: Allyn And Baccon In.
- Arhasy Ebih Abdul Rochim, (2010). *Kontribusi Pengawas terhadap Kinerja Sekolah Dasar*, Bandung: Disertasi PPS Uninus, tidak diterbitkan.
- Arifin, Daeng, (2010). *Manajemen Pembelajaran Efektif*, Bandung: Pustaka Al-Kasyaf.
- Arifin, Daeng, A. Pipin (2008). *Teori Emaslim, Peran Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Pustaka Al-Kasyaf.
- Arikunto, Suharsimi, (2003). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Bina Aksara
- Glickman, C.D, Gordon, S.P., and Ross-Gordon, J.M. (2007). *Supervision and Instructional Leadersh ip A Development Approach*, Seventh edition. Boston: Perason.
- Hunger. J David, Wheelen, L. Thomas, (2003). *Manajemen Strategis* (terjemahan Indoonesia), Yogyakarta: Andi.
- Maslow A.H, (1954). *Motivation and Personality*, New York: Harper and Row.
- Moleong, Lexy, J. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Masaong, A, K. (2012). *Menjadi Pengawas Profesional*, Bandung: Alfabeta.
- Makawimbang, J.H. (2011). *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Mulyasana, Dedy (2015). *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2013). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nurkholis, (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Gramedia.
- Sanusi, A. (2017). *Sistem Nilai, Alternatif wajah-wajah pendidikan*, Bandung: Nuansa.
- <http://www.rosnaliaseptiana.co.cc/2013/05/supervisi-pendidikan-masa-kini.html>
- <http://www.psb-psma.org/content/blog/peran-kepala-sekolah-dalam-peningkatan-kompetensi-guru>