

**MEMBANGUN SUPERVISI PENDIDIKAN YANG EFEKTIF MELALUI
BERBAGAI TIPE SUPERVISI**

Muhammad Hidayat¹, Sabran², Sri Susmiyati³

Abstract

Educational supervision is a crucial strategy in improving educational quality through the professional development of teachers. Supervision functions not only as an administrative control mechanism but also as a mentoring process aimed at enhancing the quality of teaching and learning. This article seeks to examine how effective educational supervision can be developed through the implementation of various types of supervision, including administrative supervision, academic supervision, clinical supervision, collaborative supervision, as well as individual and group supervision. This study employs a literature review method by analyzing recent scholarly literature and empirical studies related to educational supervision. The findings reveal that supervision effectiveness is highly influenced by the appropriateness of the supervision type selected according to teachers' needs and the school context. Well-planned, collaborative, and continuous supervision practices are proven to improve teacher performance, the quality of instructional processes, and overall educational quality. Therefore, the integration of various supervision types is essential in building effective educational supervision.

Keywords: educational supervision, supervision effectiveness, types of supervision, academic supervision, educational quality.

A. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang kompeten, adaptif, dan berkarakter. Kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas proses pembelajaran di kelas serta kompetensi guru sebagai pelaksana utama pembelajaran. Guru tidak hanya berperan sebagai penyampai materi, tetapi juga sebagai fasilitator pembelajaran yang mampu menciptakan iklim belajar

¹ Sultan Aji Muhammad Idris State Islamic University Samarinda

² Sultan Aji Muhammad Idris State Islamic University Samarinda

³ Sultan Aji Muhammad Idris State Islamic University Samarinda

yang efektif, partisipatif, dan bermakna. Oleh karena itu, peningkatan profesionalisme guru menjadi fokus utama dalam upaya peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.⁴

Supervisi pendidikan merupakan salah satu instrumen strategis dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja guru. Supervisi dipahami sebagai proses pembinaan yang sistematis dan berkesinambungan untuk membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya, khususnya dalam aspek pedagogik dan pembelajaran. Dalam paradigma modern, supervisi tidak lagi dipandang sebagai kegiatan pengawasan yang bersifat mencari kesalahan, melainkan sebagai proses pendampingan yang menekankan bimbingan profesional, pemberian umpan balik konstruktif, serta refleksi bersama antara supervisor dan guru.⁵

Efektivitas supervisi pendidikan sangat dipengaruhi oleh pendekatan dan tipe supervisi yang digunakan. Supervisi yang bersifat administratif semata cenderung kurang memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang komprehensif mengenai berbagai tipe supervisi yang dapat diterapkan sesuai dengan kebutuhan guru dan konteks sekolah. Literatur pendidikan menyebutkan adanya supervisi administratif, supervisi akademik, supervisi klinis, serta supervisi kolaboratif sebagai pendekatan yang dapat saling melengkapi dalam praktik supervisi pendidikan.⁶

Supervisi akademik dan supervisi klinis menempati posisi penting dalam upaya peningkatan kualitas pembelajaran. Supervisi akademik berfokus pada perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, sementara supervisi klinis menekankan observasi kelas yang sistematis dan diikuti dengan diskusi reflektif untuk memperbaiki praktik pembelajaran guru. Selain itu, supervisi kolaboratif mendorong terbangunnya

⁴ Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019, hlm. 11–13; Darling-Hammond, L., “Teacher Quality and Student Achievement,” *Education Policy Analysis Archives*, Vol. 8 No. 1, 2018, hlm. 1–2.

⁵ Sahertian, Piet A., *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2017, hlm. 18–20; Zepeda, S. J., *Instructional Supervision*, New York: Routledge, 2017, hlm. 6–7.

⁶ Purwanto, Ngalm, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2020, hlm. 74–76; Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J., *Supervision: A Redefinition*, New York: McGraw-Hill, 2019, hlm. 40–42.

hubungan kemitraan antara supervisor dan guru, sehingga guru merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan profesionalismenya.⁷

Di tengah dinamika perubahan kebijakan pendidikan dan tuntutan peningkatan mutu pendidikan, supervisi pendidikan dituntut untuk dilaksanakan secara lebih efektif, adaptif, dan berorientasi pada pengembangan profesional guru. Supervisi yang dirancang secara terencana, kolaboratif, dan berkelanjutan terbukti mampu meningkatkan kinerja guru serta kualitas proses pembelajaran. Oleh karena itu, kajian mengenai pembangunan supervisi pendidikan yang efektif melalui berbagai tipe supervisi menjadi penting untuk memberikan landasan konseptual dan praktis bagi pelaksanaan supervisi di satuan pendidikan.⁸

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (library research). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam konsep, karakteristik, serta implikasi berbagai tipe supervisi pendidikan dalam membangun supervisi yang efektif, bukan untuk menguji hipotesis atau mengukur hubungan kuantitatif antarvariabel. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya menafsirkan gagasan, teori, dan temuan ilmiah yang relevan dengan supervisi pendidikan secara komprehensif dan kontekstual, sehingga mampu menghasilkan pemahaman konseptual yang utuh dan sistematis.⁹

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, dengan menelusuri dan mengkaji berbagai sumber pustaka yang relevan dengan topik penelitian. Sumber data meliputi buku teks supervisi pendidikan, jurnal ilmiah nasional dan internasional bereputasi, laporan kebijakan pendidikan, serta dokumen resmi yang berkaitan dengan praktik supervisi pendidikan. Pemilihan sumber

⁷ Acheson, K. A., & Gall, M. D., *Clinical Supervision and Teacher Development*, New York: Wiley, 2016, hlm. 32–35; Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M., *SuperVision and Instructional Leadership*, Boston: Pearson, 2018, hlm. 9–11.

⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2021, hlm. 98–101; Bush, T., & Glover, D., “School Leadership and Management,” *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 42 No. 5, 2020, hlm. 560–565.

⁹ Creswell, J. W., *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2018, hlm. 41–44; Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2021, hlm. 6–8.

dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan keterbaruan, relevansi, dan kredibilitas sumber, sehingga data yang digunakan mampu merepresentasikan perkembangan mutakhir kajian supervisi pendidikan serta praktiknya di lapangan.¹⁰

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan analisis isi (content analysis) dengan tahapan pengorganisasian data, kategorisasi konsep, serta penafsiran makna secara kritis. Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan mengidentifikasi tema-tema utama terkait konsep supervisi pendidikan, paradigma supervisi, serta berbagai tipe supervisi yang berkontribusi terhadap efektivitas pembinaan guru. Selanjutnya, hasil analisis disintesis untuk menemukan pola, persamaan, dan perbedaan pandangan para ahli, sehingga diperoleh pemahaman konseptual yang terstruktur dan argumentatif mengenai pembangunan supervisi pendidikan yang efektif.¹¹

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas supervisi pendidikan sangat dipengaruhi oleh pemahaman dan penerapan konsep supervisi yang berorientasi pada pembinaan profesional guru. Supervisi yang dipahami sebagai proses pendampingan akademik, bukan sekadar pengawasan administratif, terbukti lebih relevan dengan tuntutan peningkatan mutu pembelajaran. Temuan ini mengindikasikan bahwa supervisi pendidikan yang efektif harus diarahkan pada pengembangan kompetensi pedagogik guru melalui dialog reflektif, umpan balik konstruktif, dan pendampingan berkelanjutan.¹²

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa penerapan satu tipe supervisi secara tunggal cenderung kurang optimal dalam meningkatkan kinerja guru. Supervisi administratif diperlukan untuk menjaga keteraturan dan kepatuhan terhadap standar

¹⁰ Zed, Mestika, *Metode Penelitian Kepustakaan*, Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2018, hlm. 23–27; Snyder, H., “Literature Review as a Research Method,” *Journal of Business Research*, Vol. 104, 2019, hlm. 334–336.

¹¹ Krippendorff, K., *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2019, hlm. 87–90; Elo, S., & Kyngäs, H., “The Qualitative Content Analysis Process,” *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 62 No. 1, 2018, hlm. 109–112.

¹² Sahertian, Piet A., *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2017, hlm. 21–24; Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J., *Supervision: A Redefinition*, New York: McGraw-Hill, 2019, hlm. 45–47.

pendidikan, namun tidak cukup untuk mendorong peningkatan kualitas pembelajaran secara langsung. Oleh karena itu, supervisi administratif perlu dikombinasikan dengan supervisi akademik agar pengawasan terhadap aspek administratif sejalan dengan pembinaan terhadap praktik pembelajaran di kelas.¹³

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa supervisi akademik memiliki kontribusi paling signifikan dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Supervisi akademik yang dilaksanakan melalui observasi pembelajaran, diskusi reflektif, dan pendampingan pedagogik memungkinkan guru memahami secara lebih mendalam praktik mengajarnya. Temuan ini menunjukkan bahwa supervisi akademik mampu mendorong guru untuk melakukan perbaikan pembelajaran secara sadar, sistematis, dan berkelanjutan.¹⁴

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa supervisi klinis efektif dalam membantu guru memperbaiki keterampilan mengajar secara spesifik dan kontekstual. Supervisi klinis yang dilaksanakan melalui tahapan perencanaan, observasi, dan pertemuan balikan memberikan data empiris yang dapat dijadikan dasar refleksi profesional guru. Dengan demikian, supervisi klinis berperan penting dalam meningkatkan kualitas interaksi pembelajaran dan pengelolaan kelas.¹⁵

Penelitian ini juga menemukan bahwa supervisi kolaboratif, baik dalam bentuk supervisi individual maupun kelompok, berkontribusi terhadap terciptanya budaya profesional di sekolah. Supervisi kolaboratif mendorong keterlibatan aktif guru dalam proses supervisi serta meningkatkan rasa memiliki terhadap upaya peningkatan mutu pembelajaran. Temuan ini menegaskan bahwa supervisi yang

¹³ Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2020, hlm. 76–79; Hoy, W. K., & Miskel, C. G., *Educational Administration*, New York: McGraw-Hill, 2019, hlm. 315–318.

¹⁴ Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M., *SuperVision and Instructional Leadership*, Boston: Pearson Education, 2018, hlm. 33–36; Nolan, J. F., & Hoover, L. A., *Teacher Supervision and Evaluation*, Hoboken: Wiley, 2018, hlm. 60–63.

¹⁵ Acheson, K. A., & Gall, M. D., *Clinical Supervision and Teacher Development*, New York: Wiley, 2016, hlm. 34–38; Sullivan, S., & Glanz, J., *Supervision That Improves Teaching*, Thousand Oaks: Corwin Press, 2018, hlm. 49–52.

dilaksanakan secara partisipatif dan demokratis lebih efektif dalam meningkatkan motivasi dan komitmen guru.¹⁶

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi pendidikan yang efektif adalah supervisi yang bersifat fleksibel, adaptif, dan kontekstual. Efektivitas supervisi tidak ditentukan oleh satu tipe supervisi tertentu, melainkan oleh kemampuan supervisor dalam mengombinasikan berbagai tipe supervisi sesuai dengan kebutuhan guru dan kondisi sekolah. Temuan ini menegaskan pentingnya peran kepala sekolah sebagai supervisor profesional yang mampu menjalankan supervisi secara strategis dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.¹⁷

Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi pendidikan yang efektif berorientasi pada pembinaan profesional guru. Temuan ini sejalan dengan pandangan teoretis yang menempatkan supervisi sebagai proses pendampingan akademik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, bukan sekadar pengawasan kinerja guru. Dalam konteks ini, supervisi berfungsi membantu guru mengembangkan kompetensi pedagogik melalui refleksi terhadap praktik pembelajaran yang dilakukan. Dengan demikian, supervisi pendidikan menjadi instrumen strategis dalam membangun profesionalisme guru secara berkelanjutan.¹⁸

Pembahasan hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi administratif memiliki peran penting dalam menjaga keteraturan dan akuntabilitas sekolah, namun kontribusinya terhadap peningkatan kualitas pembelajaran bersifat tidak langsung. Hal ini mendukung pandangan bahwa supervisi administratif cenderung berfokus pada pemenuhan standar dan kelengkapan dokumen, sehingga kurang menyentuh aspek pedagogik guru. Oleh karena itu, supervisi administratif perlu ditempatkan

¹⁶ Harris, A., & Jones, M., "Professional Learning Communities and School Improvement," *Journal of Educational Change*, Vol. 21 No. 2, 2020, hlm. 124–128; Zepeda, S. J., *Instructional Supervision*, New York: Routledge, 2017, hlm. 59–62.

¹⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2021, hlm. 106–109; Fullan, M., *Leading in a Culture of Change*, San Francisco: Jossey-Bass, 2018, hlm. 92–95.

¹⁸ Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J., *Supervision: A Redefinition*, New York: McGraw-Hill, 2019, hlm. 45–48; Sahertian, Piet A., *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2017, hlm. 25–28.

sebagai fondasi manajerial yang harus dilengkapi dengan supervisi yang lebih berorientasi pada pengembangan pembelajaran.¹⁹

Hasil penelitian yang menempatkan supervisi akademik sebagai tipe supervisi yang paling berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran memperkuat temuan berbagai kajian sebelumnya. Supervisi akademik memungkinkan supervisor dan guru mendiskusikan secara langsung proses pembelajaran di kelas, termasuk strategi mengajar, penggunaan media, dan evaluasi pembelajaran. Melalui supervisi akademik, guru memperoleh umpan balik yang relevan dan aplikatif, sehingga mampu melakukan perbaikan pembelajaran secara sistematis dan berkelanjutan.²⁰

Pembahasan hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi klinis efektif dalam membantu guru memperbaiki keterampilan mengajar secara spesifik. Supervisi klinis menekankan penggunaan data hasil observasi sebagai dasar refleksi profesional, sehingga proses pembinaan guru berlangsung secara objektif dan terarah. Pendekatan ini relevan dengan tuntutan pengembangan profesional guru yang berbasis pada praktik nyata di kelas, bukan sekadar asumsi atau penilaian subjektif supervisor.²¹

Hasil penelitian yang menegaskan pentingnya supervisi kolaboratif dapat dipahami sebagai respons terhadap kebutuhan sekolah dalam membangun budaya profesional. Supervisi kolaboratif mendorong guru untuk terlibat aktif dalam proses supervisi, berbagi pengalaman, serta belajar bersama melalui diskusi dan komunitas belajar. Pembahasan ini menunjukkan bahwa supervisi yang bersifat partisipatif dan demokratis tidak hanya meningkatkan kompetensi guru, tetapi juga memperkuat hubungan profesional dan iklim kerja yang kondusif di sekolah.²²

¹⁹ Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2020, hlm. 80–83; Glanz, J., “Supervision: Don’t Discount the Value of Administrative Supervision,” *Educational Leadership*, Vol. 77 No. 3, 2020, hlm. 24–27.

²⁰ Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M., *SuperVision and Instructional Leadership*, Boston: Pearson Education, 2018, hlm. 37–40; Blase, J., & Blase, J., “Effective Instructional Leadership,” *Educational Administration Quarterly*, Vol. 45 No. 2, 2019, hlm. 225–228.

²¹ Acheson, K. A., & Gall, M. D., *Clinical Supervision and Teacher Development*, New York: Wiley, 2016, hlm. 39–42; Zeichner, K., & Liston, D., *Reflective Teaching*, New York: Routledge, 2018, hlm. 63–66.

²² Harris, A., & Jones, M., “Professional Learning Communities and School Improvement,” *Journal of Educational Change*, Vol. 21 No. 2, 2020, hlm. 129–133; Zepeda, S. J., *Instructional Supervision*, New York: Routledge, 2017, hlm. 63–66.

Pembahasan secara keseluruhan mengindikasikan bahwa tidak terdapat satu tipe supervisi yang paling efektif untuk semua konteks pendidikan. Efektivitas supervisi justru terletak pada kemampuan supervisor dalam mengintegrasikan berbagai tipe supervisi sesuai dengan kebutuhan guru dan kondisi sekolah. Integrasi supervisi administratif, akademik, klinis, dan kolaboratif memungkinkan supervisi pendidikan dilaksanakan secara komprehensif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Hal ini menegaskan peran strategis kepala sekolah sebagai supervisor profesional dalam merancang dan mengimplementasikan supervisi pendidikan yang efektif.²³

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa supervisi pendidikan yang efektif merupakan proses pembinaan profesional yang berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran dan pengembangan kompetensi guru. Supervisi tidak lagi dipahami sebagai kegiatan pengawasan administratif semata, melainkan sebagai pendampingan akademik yang menekankan refleksi terhadap praktik pembelajaran, komunikasi dua arah, serta pemberian umpan balik yang konstruktif. Pendekatan supervisi yang demikian memungkinkan guru untuk mengembangkan kapasitas profesionalnya secara berkelanjutan dan berkontribusi langsung terhadap peningkatan mutu pembelajaran di sekolah.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas supervisi pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan supervisor dalam mengintegrasikan berbagai tipe supervisi secara fleksibel dan kontekstual. Supervisi administratif, akademik, klinis, dan kolaboratif memiliki peran yang saling melengkapi dalam membangun sistem supervisi yang komprehensif. Integrasi berbagai tipe supervisi tersebut memungkinkan pelaksanaan supervisi yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan, sehingga supervisi pendidikan dapat berfungsi secara optimal sebagai instrumen strategis dalam pengembangan kualitas pendidikan.

²³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2021, hlm. 110–113; Fullan, M., *Leading in a Culture of Change*, San Francisco: Jossey-Bass, 2018, hlm. 96–99.

DAFTAR PUSTAKA

- Acheson, K. A., & Gall, M. D., *Clinical Supervision and Teacher Development*, New York: Wiley, 2016, hlm. 32–35; Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M., *SuperVision and Instructional Leadership*, Boston: Pearson, 2018, hlm. 9–11.
- Acheson, K. A., & Gall, M. D., *Clinical Supervision and Teacher Development*, New York: Wiley, 2016, hlm. 31–34; Nolan, J. F., & Hoover, L. A., *Teacher Supervision and Evaluation*, Hoboken: Wiley, 2018, hlm. 55–57.
- Acheson, K. A., & Gall, M. D., *Clinical Supervision and Teacher Development*, New York: Wiley, 2016, hlm. 34–38; Sullivan, S., & Glanz, J., *Supervision That Improves Teaching*, Thousand Oaks: Corwin Press, 2018, hlm. 49–52.
- Acheson, K. A., & Gall, M. D., *Clinical Supervision and Teacher Development*, New York: Wiley, 2016, hlm. 39–42; Zeichner, K., & Liston, D., *Reflective Teaching*, New York: Routledge, 2018, hlm. 63–66.
- Creswell, J. W., *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2018, hlm. 41–44; Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2021, hlm. 6–8.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M., *SuperVision and Instructional Leadership*, Boston: Pearson Education, 2018, hlm. 33–36; Nolan, J. F., & Hoover, L. A., *Teacher Supervision and Evaluation*, Hoboken: Wiley, 2018, hlm. 60–63.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M., *SuperVision and Instructional Leadership*, Boston: Pearson Education, 2018, hlm. 37–40; Blase, J., & Blase, J., “Effective Instructional Leadership,” *Educational Administration Quarterly*, Vol. 45 No. 2, 2019, hlm. 225–228.
- Harris, A., & Jones, M., “Professional Learning Communities and School Improvement,” *Journal of Educational Change*, Vol. 21 No. 2, 2020, hlm. 124–128; Zepeda, S. J., *Instructional Supervision*, New York: Routledge, 2017, hlm. 59–62.

- Harris, A., & Jones, M., "Professional Learning Communities and School Improvement," *Journal of Educational Change*, Vol. 21 No. 2, 2020, hlm. 129–133; Zepeda, S. J., *Instructional Supervision*, New York: Routledge, 2017, hlm. 63–66.
- Kemendikbud, *Panduan Supervisi Akademik*, Jakarta: Direktorat Jenderal GTK, 2021, hlm. 14–16; Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M., *SuperVision and Instructional Leadership*, Boston: Pearson, 2018, hlm. 12–14.
- Krippendorff, K., *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2019, hlm. 87–90; Elo, S., & Kyngäs, H., "The Qualitative Content Analysis Process," *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 62 No. 1, 2018, hlm. 109–112.
- Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019, hlm. 11–13; Darling-Hammond, L., "Teacher Quality and Student Achievement," *Education Policy Analysis Archives*, Vol. 8 No. 1, 2018, hlm. 1–2.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2020, hlm. 74–76; Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J., *Supervision: A Redefinition*, New York: McGraw-Hill, 2019, hlm. 40–42.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2020, hlm. 73–75; Hoy, W. K., & Miskel, C. G., *Educational Administration*, New York: McGraw-Hill, 2019, hlm. 312–314.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2020, hlm. 76–79; Hoy, W. K., & Miskel, C. G., *Educational Administration*, New York: McGraw-Hill, 2019, hlm. 315–318.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2020, hlm. 80–83; Glanz, J., "Supervision: Don't Discount the Value of Administrative Supervision," *Educational Leadership*, Vol. 77 No. 3, 2020, hlm. 24–27.
- Sahertian, Piet A., *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2017, hlm. 18–20; Zepeda, S. J., *Instructional Supervision*, New York: Routledge, 2017, hlm. 6–7.

- Sahertian, Piet A., Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan, Jakarta: Rineka Cipta, 2017, hlm. 17–19; Bush, T., Theories of Educational Leadership and Management, London: Sage, 2018, hlm. 121–123.
- Sahertian, Piet A., Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan, Jakarta: Rineka Cipta, 2017, hlm. 21–24; Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J., Supervision: A Redefinition, New York: McGraw-Hill, 2019, hlm. 45–47.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J., Supervision: A Redefinition, New York: McGraw-Hill, 2019, hlm. 39–41; Zepeda, S. J., Instructional Supervision, New York: Routledge, 2017, hlm. 8–10.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J., Supervision: A Redefinition, New York: McGraw-Hill, 2019, hlm. 45–48; Sahertian, Piet A., Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan, Jakarta: Rineka Cipta, 2017, hlm. 25–28.
- Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2021, hlm. 98–101; Bush, T., & Glover, D., “School Leadership and Management,” Educational Management Administration & Leadership, Vol. 42 No. 5, 2020, hlm. 560–565.
- Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2021, hlm. 100–102; Bush, T., & Glover, D., “School Leadership and Management,” Educational Management Administration & Leadership, Vol. 42 No. 5, 2020, hlm. 560–565.
- Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2021, hlm. 106–109; Fullan, M., Leading in a Culture of Change, San Francisco: Jossey-Bass, 2018, hlm. 92–95.
- Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2021, hlm. 110–113; Fullan, M., Leading in a Culture of Change, San Francisco: Jossey-Bass, 2018, hlm. 96–99.
- Zed, Mestika, Metode Penelitian Kepustakaan, Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2018, hlm. 23–27; Snyder, H., “Literature Review as a Research Method,” Journal of Business Research, Vol. 104, 2019, hlm. 334–336.

Zepeda, S. J., *Instructional Supervision*, New York: Routledge, 2017, hlm. 56–58;
Harris, A., “Teacher Leadership and School Improvement,” *School Leadership & Management*, Vol. 34 No. 5, 2019, hlm. 454–457.