

IMPLEMENTASI SUPERVISI PEMBELAJARAN OLEH KEPALA SEKOLAH TERHADAP GURU, STUDI KASUS DI SEKOLAH DASAR NEGERI JAWA TENGAH TAHUN 2020

Setyo Hartanto

(Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi, e-mail: setyohartanto@lppks.org)

Joko Nurkamto

(Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi)

Soetarno Joyoatmojo

(Universitas Sebelas Maret)

Dewi Rochsantiningih

(Universitas Sebelas Maret)

Abstrak

Implementasi diklat supervisi guru belum menunjukkan hasil yang populer diketahui umum, termasuk persepsi maupun pemahaman tentang indikator-indikator yang mengukur tentang standar guru yang bermutu. Ditinjau dari sudut pandang pelaksanaan supervisi pembelajaran oleh kepala sekolah, mengandung unsur penting, diantaranya adalah; kompetensi dan tugas pokok fungsi kepala sekolah, peningkatan kompetensi guru, dan peningkatan kualitas pembelajaran guru yang disupervisi. Tujuan penelitian ini yaitu mendapatkan gambaran rangkaian kegiatan pelaksanaan supervisi pembelajaran guru oleh kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri di Jawa Tengah, mengungkap pengaruh terhadap peningkatan kualitas pembelajaran bagi guru yang telah disupervisi melalui 6 indikator. Studi kasus tentang pelaksanaan supervisi pembelajaran oleh kepala sekolah ini melibatkan 11 guru dan 10 kepala sekolah. Pengumpulan data berbantu aplikasi *form-office* 365, wawancara secara virtual menggunakan aplikasi *zoom*, *whatsapp*, dan kontak telepon langsung. Analisis data penulis yaitu analisis domain (Spradley dan Hubberman) serta berbantu *form-office* 365. Hasil penelitian dan pembahasan: Jawaban rumusan masalah 1 supervisi pembelajaran oleh kepala sekolah telah intensif dilaksanakan di sekolah yang menjadi lokasi penelitian, berarti kepala sekolah dan guru telah melakukan kinerja dan tanggung jawab maksimal untuk menjaga kualitas pembelajaran. Jawaban rumusan masalah 2 yaitu membantu guru dalam mengembangkan media pembelajaran, memperbaiki penyusunan Rencana Persiapan Pembelajaran (RPP), dan pengembangan kompetensi pedagogi serta mengubah perilaku anak menjadi lebih baik dan lebih siap dalam menghadapi pembelajaran.

Abstract

The implementation of teacher supervision training has not shown publicly known results, including perceptions and understandings of indicators that measure quality teacher standards. Viewed from the point of view of the implementation of learning supervision by the principal, it contains important elements, including; competencies and main tasks of principal functions, increasing teacher competence, and improving the quality of supervised teacher learning. The objectives of this study include: 1) getting an overview of the series of teacher learning supervision activities by school principals at public elementary schools in Central Java, 2) revealing the effect on improving the quality of learning for teachers who have been supervised through 6 indicators. This case study on the implementation of learning supervision by the principal involved 11 teachers and 10 principals. Data

collection assisted by the form-office 365 application, virtual interviews using the Zoom application, WhatsApp, and direct telephone contacts. The author's data analysis is domain analysis (Spradley and Hubberman) and assisted by form-office 365. Research results and discussion: Explanation of the problem formulation 1 learning supervision by the principal has been carried out intensively in the school that is the research location, meaning that the principal and teachers have carried out maximum performance and responsibility to maintain the quality of learning. Explanation of the formulation of problem 2, namely helping teachers in developing learning media, improving the preparation of Learning Preparation Plans, and developing pedagogical competencies as well as changing children's behavior to be better and more prepared to face learning. Based on the results of the research above, it was found that the extract of the substantive theory, which is the crystallization of the research results:

Kata kunci: Supervisi Pembelajaran, Kompetensi Guru dan Kepala Sekolah.

PENDAHULUAN

Masalah pendidikan dan pembelajaran yang diangkat dalam penelitian ini berkaitan dengan kompetensi guru yang dapat ditingkatkan melalui kompetensi maupun tugas fungsi kepala sekolah. Salah satunya melalui beban kerja tugas kepala sekolah yaitu mengawasi pembelajaran guru, atau supervisi akademik. Hal ini menunjukkan adanya anggapan bahwa jika terjadi masalah dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran guru di sekolah maka akan berdampak pada kurangnya profesionalisme guru dan berakibat pada kurangnya kualitas pembelajaran di kelas. Sejak kemerdekaan Indonesia diproklamkan tahun 1945 masih belum bisa dikategorikan bahwa kualitas guru telah menunjukkan implikasi yang signifikan untuk perbaikan profesionalisme guru di Indonesia.

Sergiovanni dan Starratt (1979) menyatakan pengawasan menjadi efektif bila supervisor yang berinisiatif untuk mengawasi, misalnya dengan melakukan observasi awal terhadap kegiatan belajar mengajar siswa di kelas, untuk menilai apakah kegiatan belajar mengajar siswa di kelas telah dilaksanakan. Masalah pembelajaran dan masalah pendidikan secara umum yang terjadi adalah: (1) Profesionalisme guru yang dapat ditingkatkan melalui standar kompetensi supervisi akademik yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Menurut Olorode dan Adeyemo (2012), salah satu tujuan supervisi pendidikan adalah untuk memastikan bahwa setiap guru di sekolah telah melakukan tugas yang dia akan dibayar dan untuk membantu guru meningkatkan status, keterampilan, dan pengetahuan mereka, (2) beban kerja dan tugas pokok kepala sekolah dalam melakukan supervisi guru. Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah harus memberikan perhatian khusus pada tugas mengajar guru. (Yeop, Yunus, & Ishak, 2016), (3) Pelaksanaan pendidikan

dan pelatihan (diklat) tentang Supervisi Akademik dalam pelaksanaannya di sekolah-sekolah belum menunjukkan hasil yang populer serta dikenal/diketahui oleh masyarakat umum. Hartanto dkk, menyatakan bahwa masih terdapat permasalahan-permasalahan pada pengajar diklat yang masih belum bisa menyesuaikan proses pembelajaran dengan skenario di persiapan pembelajaran yang terdapat dalam Rancang Bangun Pembelajaran Mata Diklat (silabus) dan Rencana Pembelajaran (RP). (Hartanto, Nurkamto, Joyoatmojo, Rochsantiningsih, 2020: 636). Sedangkan Glickman (1985), menemukan bahwa supervisi pendidikan bersifat dinamis dalam proses pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas belajar mengajar guru di kelas, (4) guru perlu memiliki persepsi dan pemahaman tentang indikator yang mengukur kualitas standar guru, sehingga memiliki motivasi diri untuk melakukan evaluasi diri dengan guru yang berkualitas standar. Selanjutnya studi yang dilakukan oleh Sukarma (2013: 104) menunjukkan bahwa supervisi yang terstruktur dan menekankan pada hubungan antara supervisor dan peserta mengindikasikan kepuasan peserta setelah mengikuti supervisi akademik dibanding dengan supervisi akademik yang masih menggunakan pendekatan tradisional. Pada supervisi akademik yang menggunakan pendekatan komplain mengenai supervisor yang kurang melakukan observasi terhadap kebutuhan para peserta, sehingga membuat tujuan supervisi kurang tercapai. Kemudian, para responden juga menyatakan bahwa mereka kurang mendapat dukungan moral dari para supervisor ketika melakukan supervisi, yang membuat mereka merasa tertekan. Terakhir, mereka juga komplain perihal umpan balik yang kurang berkualitas dari para supervisor yang berakhir pada ketidaksempurnaan pemahaman para peserta terhadap materi yang disampaikan oleh para supervisor.

Alternatif solusi untuk peningkatan kualitas guru didasarkan pada target kepala sekolah tentang masalah kompetensi sehingga wajib melaksanakan tugas sesuai dengan beban kerjanya, salah satunya yaitu melaksanakan supervisi guru (supervisi pembelajaran) secara benar dan optimal. Menurut Sepriadi dan Ahmad (2017) bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan seorang kepala sekolah akan diikuti dengan peningkatan kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan memberikan kontribusi energi terhadap kinerja guru sebesar 65,1%. Sebaliknya, semakin rendah hasil kepemimpinan kepala sekolah dalam kinerja guru yang lebih rendah.

Temuan lain dari Donkoh & Dwamena (2016) adalah bahwa supervisi pendidikan menyoroti kekuatan kinerja guru dan mendorong mereka untuk merenungkan tantangan mereka di mana ditemukan solusi untuk mengatasinya. Sudah banyak penelitian yang membahas tentang supervisi guru, baik tentang praktiknya, maupun tentang persepsi supervisor terhadap praktik supervisi. Khun – inkeeree dkk. (2019); Malunda, etAl. (2016); Mensah dan Boakye-Yiadom (2019); Paulsen dan Martin (2013) ; Sharma dan Al-Sinawai (2019) mengkaji praktik supervisi guru dari sudut pandang seorang guru.

Alila, Maatta, and Uusiautti (2016); Ghavifekr, dkk. (2019); Nambam dan Eze (2017) meneliti bagaimana guru menilai praktik supervisi guru dan manfaat yang mereka peroleh dari praktik supervisi yang telah diterapkan di sekolah mereka. Hamzah dkk. (2013) dan Sungu et al. (2014) juga meneliti praktik tersebut supervisi guru dari sudut pandang guru, kemudian dikaitkan dengan tingkat kepuasan pekerjaan guru. Selain itu, Sungu membandingkan pendapat guru sekolah negeri dan swasta. Hal sama tersebut juga diteliti oleh Aljabeli, Alshammery, dan Alfadhly (2018). Mereka juga memeriksa penilaian guru terhadap praktik supervisi guru di sekolah. Selanjutnya, mereka memeriksa perbedaan peringkat guru berdasarkan jenis kelamin, mata pelajaran yang dicakup, latar belakang pendidikan, dan pengajaran pengalaman.

Masih dengan perspektif guru sebagai data, Daud dkk. (2018) meneliti beberapa variabel, yaitu kepercayaan guru terhadap kemampuan supervisor, penilaian guru terhadap supervisi guru, partisipasi siswa, dan kontribusi supervisor terhadap kegiatan belajar mengajar di kelas. Sedikit berbeda dari penelitian yang disebutkan sebelumnya, Gunduz dan Omur (2016) menggunakan perspektif guru untuk mengungkapkan bagaimana tingkat kecemasan guru tentang supervisi dan hubungannya dengan ketidakpercayaan mereka terhadap supervisi.

Tujuan penelitian yaitu; (1) memberikan gambaran tentang rangkaian kegiatan pelaksanaan supervisi pembelajaran guru oleh kepala sekolah

di Sekolah Dasar Negeri di Jawa Tengah, (2) mengungkap pengaruh keterlaksanaan supervisi pembelajaran guru Sekolah Dasar Negeri di Jawa Tengah terhadap peningkatan kualitas pembelajaran guru yang telah disupervisi.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini akan menjelaskan:

1. Bagaimana pelaksanaan supervisi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru Sekolah Dasar Negeri di Jawa Tengah?
2. Apa dampak dari pelaksanaan supervisi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap kualitas pembelajaran guru Sekolah Dasar Negeri di Jawa Tengah?

METODE

1. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus, dilaksanakan di wilayah Provinsi Jawa Tengah yang diwakili oleh 6 eks-karesidenan. Karesidenan Surakarta, karesidenan Kedu, karesidenan Pekalongan, karesidenan Banyumas, karesidenan Pati, karesidenan Semarang. Jenjang sekolah yang menjadi lokasi penelitian adalah Sekolah Dasar Negeri.

Penelitian ini mendeskripsikan realitas kasus tunggal tentang pelaksanaan supervisi pembelajaran guru oleh kepala sekolah sebagai upaya pemecahan permasalahan-permasalahan pembelajaran guru di kelas dan sebagai upaya peningkatan kualitas pembelajaran. Penelitian ini lebih difokuskan pada fenomena rangkaian kegiatan pelaksanaan supervisi pembelajaran guru dengan teknis individu melalui kunjungan pengamatan pembelajaran di kelas dan pengaruhnya terhadap kualitas pembelajaran guru setelah disupervisi.

2. Responden

Pelaksanaan Penelitian supervisi pembelajaran ini melibatkan guru dan kepala sekolah jenjang Sekolah Dasar Negeri. Partisipan terdiri 10 orang kepala sekolah dan 11 orang guru. Perlu diketahui bahwa guru dan kepala sekolah yang menjadi responden adalah satu paket. Artinya, jika yang menjadi responden ialah kepala sekolah, maka responden gurunya ialah guru binaan di sekolah tersebut. Penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2020.

3. Type Data

Ada 2 macam data yaitu primer dan sekunder. Data penelitian yang langsung diperoleh dari sumbernya dalam hal ini kepala sekolah dan guru merupakan data primer, melibatkan 11 orang guru sebagai narasumber yang menjadi objek supervisi dan 10 orang kepala sekolah sebagai narasumber yang menjadi pelaku supervisi pembelajaran. Data

sekunder berupa dokumen-dokumen serta peristiwa proses supervisi guru, sehubungan sedang pandemi Covid-19 maka data ini didapatkan atau berasal dari deskripsi dan penunjukan oleh partisipan guru atau kepala sekolah pada saat diwawancari.

4. Teknik Pengumpulan Data

Dua macam pengumpulan data yaitu kuesioner dan wawancara *virtual/online*. Pengumpulan melalui kuesioner terdiri dua macam yaitu: (1) pilihan bebas tentang keterkaitan pelaksanaan supervisi guru maupun peningkatan kualitas pembelajaran yang ditujukan kepada responden kepala sekolah dan responden guru. (2) uraian bebas tentang pernyataan responden kepala sekolah dan responden guru menyangkut pelaksanaan supervisi pembelajaran guru yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengaruh peningkatan kualitas pembelajaran guru setelah disupervisi pembelajarannya. Pengumpulan data ini secara *purposive* yaitu berdasarkan tujuan penelitian yang tunggal hanya tentang keterlaksanaan supervisi di tempat yang berbeda-beda. Kuesioner ini dibuat melalui formulir digital *form.office365* yang dikirim melalui nomor kontak telepon/handphone responden kepala sekolah dan responden guru secara tertutup dan bersifat pribadi melalui *whatsapp* atau sms (*Short Message Service*). Kemudian aplikasi bisa dibuka dengan menggunakan laptop/komputer maupun langsung melalui HP *Android*.

Teknik wawancara langsung diganti dengan daring atau *online/virtual*, yaitu memanfaatkan aplikasi *zoom*, *wa conference*, telepon yang terkait penggalian data dari kepala sekolah maupun guru.

5. Teknik Analisis Data

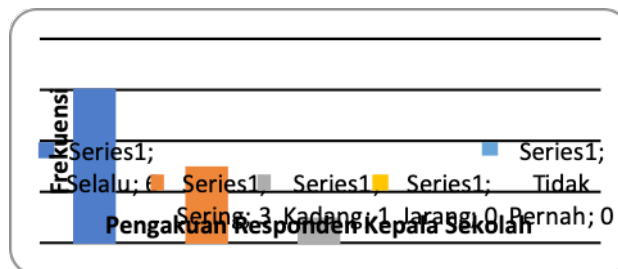
Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ada 4 tahapan komponen yaitu; tahapan koleksi data, tahapan penyajian data, tahapan kondensasi/pengembunan data, tahapan kesimpulan dan verifikasi data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

I. Rangkaian Kegiatan Pelaksanaan Supervisi Kunjungan Pengamatan Pembelajaran oleh Kepala Sekolah

Terdiri 3 tahapan; tahapan pertama tentang perencanaan dalam kegiatan supervisi oleh kepala sekolah. Tahapan kedua tentang pengamatan pembelajaran. Penelitian ini difokuskan pada supervisi dengan teknik individu melalui pengamatan kelas. Tahapan ketiga ialah setelah kegiatan kunjungan pengamatan pembelajaran. Kegiatan ini meliputi pembahasan hasil pengamatan, pemecahan masalah dan evaluasi, serta diakhiri rencana (program) tindak lanjut.

Secara umum, berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner, kegiatan supervisi guru telah dilaksanakan secara intensif oleh kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri di Jawa Tengah yang menjadi lokasi penelitian. Hasil responden Kepala Sekolah yang konsisten terlihat pada gambar di bawah ini.



Keintensifan Pelaksanaan Kegiatan Supervisi Pembelajaran Guru di Sekolah

Dari gambar 4.1 di atas, dapat diketahui bahwa enam orang atau 60% responden kepala sekolah mengaku bahwa kegiatan supervisi guru di sekolah mereka telah intensif dilakukan. Tiga orang atau 30% responden mengaku bahwa kegiatan supervisi sering dilakukan, sedangkan satu kepala sekolah atau 10% responden memberikan jawaban bahwa kegiatan supervisi guru hanya dilakukan kadang-kadang saja. Mencermati jawaban responden, baik responden kepala sekolah maupun responden guru, dapat ditemukan bahwa secara umum kegiatan supervisi pembelajaran guru telah intensif dilaksanakan di sekolah yang menjadi lokasi penelitian.

a. Kegiatan Sebelum Kunjungan Pengamatan Pembelajaran

Aktivitas awal sebelum dilakukan pengamatan melingkupi perencanaan kegiatan supervisi guru oleh kepala sekolah, sosialisasi kegiatan supervisi guru oleh kepala sekolah kepada para guru.

Perencanaan Program Supervisi

Sebelum melakukan pengamatan di kelas, kepala sekolah perlu melakukan perencanaan program tersebut terlebih dahulu. Adapun aktivitas yang berkaitan dengan tahap perencanaan, antara lain penyusunan program supervisi, penjadwalan kegiatan supervisi, dan pengembangan instrumen-instrumen supervisi yang akan digunakan untuk menggali data maupun merekam secara tertulis aktivitas pembelajaran guru-guru.

Jumlah Responden	Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Lainnya
10 Kepala Sekolah	0	8	1	1	0	0
Jumlah Responden	Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah	Lainnya
11 Guru	7	2	2	0	0	0

Pembahasan dalam artikel bertujuan untuk: (1) menjawab rumusan masalah dan pertanyaan-pertanyaan penelitian; (2) menunjukkan bagaimana

temuan-temuan itu diperoleh; (3) menginterpretasi/menafsirkan temuan-temuan; (4) mengaitkan hasil temuan penelitian dengan struktur pengetahuan yang telah mapan; dan (5) memunculkan teori-teori baru atau modifikasi teori yang telah ada.

Sepuluh orang responden kepala sekolah, ada 8 orang atau 80% responden menjawab bahwa kekonsistenan mereka dalam menyusun program supervisi guru ialah “baik”. Dengan kata lain, mereka konsisten dalam menyusun program supervisi guru. Satu responden atau 10% dari total responden menjawab “cukup baik” dan satu orang responden lainnya menjawab “kurang baik”. Hal ini mengindikasikan bahwa satu orang kepala sekolah kurang konsisten dalam menyusun program supervisi guru. Sedangkan sebanyak 11 responden guru ada 7 orang guru atau 64% responden menyatakan kepala sekolahnya selalu konsisten memperbarui (mengembangkan dari tahun sebelumnya) program supervisi di awal tahun. Dalam program supervisi terdapat jadwal kunjungan pengamatan guru ke kelas sesuai kalender pendidikan. Melalui kuesioner pertanyaan uraian, responden kepala sekolah mengonfirmasi hal-hal yang dipersiapkan untuk program supervisi ini. Misalnya responden SR, dalam jawaban uraiannya beliau menyatakan, “Menyusun jadwal supervisi, melakukan janji pertemuan dengan memberikan instrumen supervisi yang akan digunakan,” (SR/1/RM1/K(1)/2020).

Sosialisasi Program

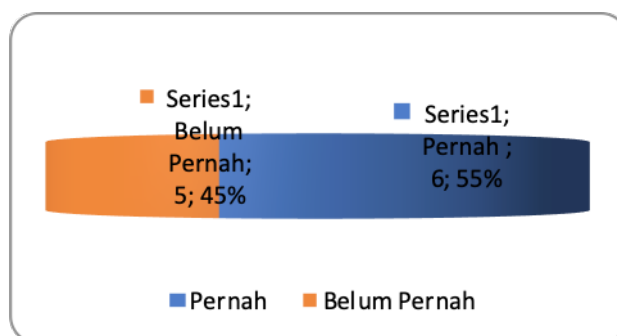
Kepala sekolah telah memberikan jawaban melalui pertanyaan uraian mengenai cara menyosialisasikan supervisi guru. Berdasarkan jawaban kepala sekolah, cara sepuluh responden kepala sekolah menyosialisasikan program supervisi dan program pada umumnya ialah dengan memaparkan ketika rapat, bertemu guru secara individual, mengundang guru, serta *briefing*. Responden PR menjelaskan, “Rapat dewan guru, di ruang guru, pada awal bulan atau 1 bulan sebelum supervisi yang terlibat semua dewan guru dan staf,” (PR/1/RM1/K(3)/2020).

Baik responden kepala sekolah maupun responden guru mengungkapkan bahwa sosialisasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dilaksanakan secara umum dalam bentuk forum/rapat dengan guru.

Dalam kuesioner terdapat pernyataan yang bertentangan dengan sosialisasi supervisi dan tujuan mengonfirmasi jadwal, yaitu pernyataan “Pernahkah kepala sekolah mengamati kelas secara mendadak, atau mengamati tanpa persetujuan guru atau memberitahukan dan berkoordinasi terlebih dahulu, agar guru dapat mempersiapkan diri?”. Berkaitan dengan hal tersebut, kepala sekolah berkeinginan untuk mengamati pembelajaran secara

tidak terjadwal (mendadak). Jawaban responden guru dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut:

Gambar 4. 2. Pengamatan Pembelajaran Kepala Sekolah Mendadak ke dalam Kelas



Banyak responden guru yang memberikan jawaban “pernah” dengan didukung berbagai alasan. Respon guru menyatakan bahwa sebelum dilakukan supervisi, seharusnya diadakan persiapan. Persiapan supervisi meliputi perencanaan (program kerja), minimal berupa penjadwalan, sosialisasi, dan temu awal. Sebanyak 55% atau enam orang responden guru menyatakan bahwa mereka pernah diamati secara mendadak saat pembelajaran. Tindakan kepala sekolah tersebut menunjukkan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang menyukai supervisi mendadak (sidak). Hal ini bertentangan dengan komitmen kepala sekolah yang seharusnya memiliki program kerja supervisi.

Hal yang sama juga diutarakan oleh responden TI dan responden IK. Responden TI mengatakan, “Iya, biasanya ada sosialisasi dulu ke semua guru bahwasanya nanti akan dilaksanakan supervisi hari apa, begitu, diberikan sosialisasi sebelumnya.” (TI/2/RM1/W/2020). Lalu responden IK mengatakan, “Oh, sosialisasinya secara bersama-sama, di forum, di ruang guru.” (IK/2/RM1/W/2020).

Berdasarkan jawaban wawancara dan grafik hasil kuesioner tentang pengamatan pembelajaran kepala sekolah yang dilakukan di kelas dapat ditemukan bahwa: 1) kepala sekolah telah melakukan sosialisasi dan mengonfirmasi jadwal supervisi kepada guru sebelum dilaksanakan supervisi; 2) cara kepala sekolah untuk menyosialisasikan program supervisinya, yaitu menyampaikan program supervisi ketika rapat, bertemu guru secara individual, *briefing*, sosialisasi di awal semester, mengonfirmasi melalui *whatsapp* kepada guru yang bersangkutan; 3) ada kepala sekolah yang terindikasi memiliki gaya kepemimpinan kepala sekolah yang menyukai sidak (supervisi mendadak); 4) supervisi mendadak bertentangan dengan komitmen kepala sekolah yang seharusnya memiliki dan menjalankan program kerja supervisi; dan 5) ada indikasi bahwa guru terbiasa dengan supervisi yang dilakukan secara mendadak.

b. Kegiatan Kunjungan Pengamatan Pembelajaran

Temu Awal dan Kelengkapan Instrumen

Pada pertemuan tatap muka awal (temu awal), kepala sekolah meminta guru untuk mempersiapkan perangkat pembelajaran, seperti silabus, RPP, dan perangkat lain untuk dianalisis dan dinilai oleh kepala sekolah. Selain itu, dibahas pula rencana guru dalam kegiatan belajar mengajar yang telah tertulis di dalam RPP guru, antara lain strategi yang akan dipakai, metode dan didaktik, serta alat penilaian yang akan dipakai. Pada temu awal ini bisa juga dilakukan negosiasi tentang instrumen-instrumen yang akan dipakai kepala sekolah untuk merekam pengamatan seluruh aktifitas pembelajaran di kelas

No	Aktifitas Temu Awal	Frekuensi					Lainnya
		Se-lalu	Se-ting	Ka-dang	Ja-rang	Tidak Per-nah	
1	Responden Kepala Sekolah	3	6	1	0	0	0
2	Responden Guru	5	5	1	0	0	0

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, secara umum aktivitas temu awal cenderung sering dilakukan oleh kepala sekolah sebelum dilakukan pengamatan kegiatan belajar mengajar di kelas. Hal itu didasari atas jawaban dari enam responden kepala sekolah dan lima responden guru yang menjawab “sering”. Tiga responden kepala sekolah dan lima responden guru menjawab bahwa aktivitas temu awal selalu dilakukan. Hanya satu responden kepala sekolah dan satu responden guru yang menjawab bahwa aktivitas temu awal hanya terkadang dilakukan. Hal ini dipertegas dari jawaban salah satu responden guru yang diwawancarai. Berikut konfirmasi pertemuan awal dari responden SA. “Oh, diberi tahu, diberi tahu tetap. Misalkan, Bapak A, gitu, Ibu Ini, nanti saya supervisi tanggal sekian, gitu. Kan ada angketnya. Tetap ada itunya, contoh kelengkapan administrasinya apa saja, kaya gitu kan tetap ada angketnya. Misalkan perangkatnya, eh, RPP-nya ada, apa aja, gitu, mencakup apa aja, dikasih itu juga, kaya apa, sih, ya, semacam kaya *checklist* gitu, lembar itu.” (SA/2/RM1/W/2020)

Berdasarkan fakta yang ditemukan di lapangan, secara umum dapat ditemukan bahwa: a) kepala sekolah melakukan temu awal dengan guru sebagai salah satu rangkaian kegiatan supervisi. Setelah itu, dilakukan pembahasan antara kepala sekolah dengan guru mengenai perencanaan kegiatan belajar mengajar guru yang akan disupervisi; b) Kepala sekolah dan guru membahas administrasi guru (kepala sekolah melihat dan menganalisis RPP milik guru); c) kepala sekolah dan guru berdiskusi tentang praktik mengajar guru (diskusi mengenai teknik atau strategi yang akan

digunakan guru saat mengajar beserta instrumen-instrumen pendukung lainnya); d) kepala sekolah yang terbiasa mengingatkan dan melaksanakan supervisi guru akan mengetahui kekurangan dan kelebihan guru secara detail, sebaliknya kepala sekolah yang tidak mengetahui, lupa atau jarang melakukan supervisi akan kurang mengetahui kekurangan dan kelebihan guru secara detail; dan e) adanya kegiatan supervisi sekaligus menjadi kontrol terkait ketertiban guru dalam membuat perangkat pembelajaran.

Dua responden guru menguatkan lagi pernyataan responden sebelumnya mengenai blanko atau lembar pengamatan, antara lain. “Ya, itu, blanko untuk pengamatan.” (HS/2/RM1/W/2020). Kemudian responden lain mempertegas bentuk instrumen bisa berupa catatan-catatan, sebagai berikut. “Ya, Bapak bawa seperti catatan lah, catatan lembar pengamatan, dibawa Bapak untuk nanti mencatat hasil dari yang Bapak supervisi.” (TI/2/RM1/W/2020).

Berdasarkan keterangan responden kepala sekolah dan responden guru pada kuesioner dan jawaban responden guru pada sesi wawancara, dapat ditemukan bahwa a) responden kepala sekolah cenderung sering membawa instrumen supervisi, baik dalam bentuk cetak maupun elektronik saat kegiatan pengamatan di kelas; b) jawaban responden guru mendukung pernyataan kepala sekolah bahwa kepala sekolah cenderung selalu membawa instrumen supervisi dalam kegiatan pengamatan di kelas; c) bentuk instrumen yang dibawa kepala sekolah ketika melakukan pengamatan di kelas bervariasi, tergantung karakteristik guru dan kelasnya. Bentuk *instrument* tersebut berupa catatan kecil untuk menulis temuan, lembaran *checklist*, blanko, dan catatan kecil; dan d) ada kepala sekolah yang tidak membawa lembar penilaian ketika melakukan kegiatan supervisi untuk menjaga kenyamanan guru ketika disupervisi.

2. Perekaman Hasil Pengamatan

Aspek berikutnya ialah perekaman hasil pengamatan dalam bentuk dokumen. Dokumen ini dapat berupa lembar instrumen *checklist* atau lembar eviden (buku/lembar kecil) yang berisi catatan-catatan tentang aktivitas guru dan siswa di kelas.

Berdasarkan pengakuan kepala sekolah dan guru tentang proses perekaman hasil pengamatan pembelajaran terdapat hasil pengisian kuesioner pilihan bebas. Kuesioner pilihan meliputi frekuensi kepala sekolah membuat catatan tentang aktivitas guru dan siswa dari sudut pandang responden kepala sekolah. Sebaliknya, pernyataan guru menyebutkan frekuensi kepala sekolah dalam membuat catatan aktivitas guru dan siswa selama mengamati pembelajarannya. Hasil ini tertuang dalam tabel 4.3 berikut.

No	Perekaman Hasil Pengamatan	Tingkat Persetujuan					Lainnya
		Selalu/sangat setuju	Sering/setuju	Kadang-kadang/cukup setuju	Jarang/kurang setuju	Tidak Pernah/tidak setuju	
1	Responden Kepala Sekolah	2	6	2	0	0	0
2	Responden Guru	4	5	2	0	0	0

Pernyataan kesetujuan kepala sekolah terlihat lebih dominan atau sekitar 60%. Kepala sekolah setuju bahwa perlu dibuat catatan perekaman setiap melakukan pengamatan. Hal ini bersesuaian dengan pernyataan guru bahwa kepala sekolahnya sering membuat catatan perekaman pengamatan pembelajarannya (45%) dan selalu membuat catatan perekaman pembelajarannya (36%). Dalam tabel 4.3 di atas tidak ada yang menyatakan kurang setuju atau tidak pernah maupun menyatakan lainnya.

Kegiatan Setelah Kunjungan Pengamatan Pembelajaran

Tahap terakhir pada pelaksanaan supervisi guru ialah pertemuan akhir yang meliputi pembahasan hasil pengamatan, pemecahan masalah guru, dan rencana tindak lanjut.

Dalam aktivitas ini kepala sekolah memaparkan hasil pengamatannya di kelas, membantu guru dalam memecahkan masalah yang dihadapi guru di kelas, serta membantu guru dalam membuat perencanaan tindak lanjut dari solusi yang telah diperoleh.

Pembahasan Hasil Pengamatan

Adapun materi pembahasan setelah dilakukan pengamatan pembelajaran antara guru dan kepala sekolah terkait temuan-temuan kepala sekolah tentang permasalahan pembelajaran guru yang bersangkutan, sesuai dengan pernyataan jawaban nara sumber di bawah ini. “Banyak, sih. Hal-hal positif yang dilakukan saat mengajar, kekurangan saat mengajar juga, terus nanti kekurangan itu didiskusikan, diperbaiki bersama.” (IK/2/RM1/W/2020).

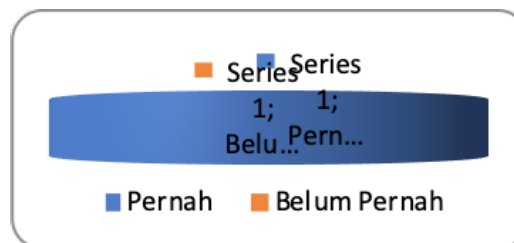
Responden lain memberikan penguatan tentang materi pembahasan antara kepala sekolah dan guru setelah pengamatan. “Iya, benar begitu.” (TH/2/RM1/W/2020).

Dengan demikian dapat ditemukan hasil penelitian tentang kegiatan dalam membahas hasil pengamatan. *Pertama*, kepala sekolah telah bersikap transparan kepada guru terkait hasil pengamatan guru yang disupervisi. bisa melalui tatap muka secara pribadi, maupun dalam forum. *Kedua*, secara umum, materi pembahasan sama, yaitu meliputi temuan-temuan permasalahan pembelajaran pada saat kepala sekolah mengamati guru yang disupervisi.

Pemecahan Masalah dan Evaluasi

Jika diilustrasikan ke dalam bentuk diagram, jawaban uraian/esai bebas dari responden kepala

sekolah tentang pemecahan masalah, implementasi, dan tindak lanjut yang telah dilaksanakan. Hal tersebut berupa perbaikan-perbaikan pembelajaran dan bantuan yang telah diwujudkan sampai tuntas kepada guru-guru di sekolah. Bantuan pemecahan masalah dan implementasi tindak lanjut oleh kepala sekolah digambarkan pada diagram 4.3, sebagai berikut.



Dari diagram 4.3. dapat dilihat bahwa hanya satu responden yang belum melakukan pemecahan masalah. Alasan yang diberikan terkait dengan masa jabatan responden yang masih tinggal sebentar, sehingga program kegiatan supervisi masih dalam bentuk perencanaan.

Berdasarkan jawaban kuesioner mengenai bantuan pemecahan masalah dan implementasi tindak lanjut oleh kepala sekolah serta jawaban wawancara responden guru diperoleh temuan bahwa: a) secara umum kepala sekolah telah melakukan bantuan pemecahan masalah dan evaluasi kepada guru-gurunya dengan cara kepala sekolah itu sendiri.

Bantuan pemecahan masalah dari kepala sekolah ada yang bersifat individu dengan memberikan solusi langsung terhadap guru yang bersangkutan. Selain itu, ada kepala sekolah yang menyampaikan pemecahan masalah dan evaluasi melalui forum pertemuan rapat bersama guru-guru. Tujuannya agar solusi permasalahan dan bantuan profesional yang dimaksudkan dapat dimanfaatkan oleh guru-guru lainnya; b) ada satu responden kepala sekolah yang belum melakukan pemecahan masalah dengan alasan masa jabatan yang masih sebentar, sehingga program/kegiatan supervisi masih dalam bentuk perencanaan; c) permasalahan yang ditemukan di kelas terkait proses pembelajaran guru, yaitu terkait media pembelajaran, rendahnya kompetensi guru, penyajian RPP yang dinilai kurang rapi, dan kurangnya penguasaan kelas oleh guru; dan d) solusi pemecahan masalah guru ialah dengan memberikan pengertian dan pengenalan mengenai media atau alat peraga, memberikan pelatihan, diskusi, maupun kombinasi dan memperbaiki perangkat pembelajaran; dan e) agar kewajiban kepala sekolah tuntas, maka kepala sekolah wajib mampu memberikan alternatif solusi terkait temuan-temuan masalah pembelajaran di kelas.

Rencana Tindak Lanjut

Setelah solusi diperoleh, kepala sekolah perlu membuat rencana tindak lanjut terkait upaya pembenahan pembelajaran. Responden guru lain juga menjelaskan:

“Ada, sih. Kan supervisi lagi setelah beberapa bulan, nanti akan dilihat lagi. Kadang kalau pagi-pagi, Bapak Kepala Sekolah suka masuk ke kelas dulu, mengecek anak, kesiapan anak, seperti itu. Tetap dikontrol ulang.” (S/2/RM1/W/2020).

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden guru dapat ditemukan bahwa: a) perencanaan (program) tindak lanjut dilakukan sebagai upaya pemecahan masalah menjadi terstruktur dan efisien; b) saran dan alternatif yang diberikan kepala sekolah bersifat umum sebab menjaga nama guru dan tempat pengamatan pembelajarannya; c) ada berbagai cara yang dilakukan kepala sekolah untuk memantau perkembangan guru berdasarkan saran dari kepala sekolah, yaitu rutin melakukan pemeriksaan ke kelas, memantau secara diam-diam perkembangan guru berdasarkan saran yang diberikan, atau melakukan pemeriksaan perkembangan tindak lanjut guru pada supervisi berikutnya.

II. Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Kunjungan Pengamatan Pembelajaran terhadap Peningkatan Kualitas Pembelajaran

a. Perilaku Pembelajaran Pendidik

Perilaku pembelajaran pendidik yang menyambut antusias atas kegiatan supervisi merupakan fakta bahwa supervisi telah berlangsung dengan baik di sekolah-sekolah dasar negeri.

b. Perilaku Pembelajaran Peserta Didik

Berdasarkan kuesioner pertanyaan esai terbuka dan wawancara dengan responden guru dan kepala sekolah dapat ditemukan perilaku pembelajaran peserta didik, bahwa: 1) secara umum, keberadaan kepala sekolah ketika melakukan kunjungan ke kelas tidak berpengaruh bagi siswa; 2) ada dampak positif supervisi pada perilaku siswa, antara lain siswa lebih mampu mengikuti pelajaran yang menerapkan model pembelajaran tertentu; siswa nyaman, ceria, gembira, dan senang mengikuti pembelajaran; siswa semakin aktif, serius, tekun, dan mudah menerima materi pelajaran; dan 3) ada guru yang merasa bahwa keberadaan kepala sekolah dalam kegiatan pembelajaran membuat iklim kelas menjadi tegang karena siswa tampak lebih gembira dan antusias mengikuti pembelajaran di hari-hari biasa dibanding ketika kepala sekolah berkunjung.

c. Iklim Pembelajaran

Iklim pembelajaran dipengaruhi oleh hubungan sosial maupun hubungan kedinasan antara kepala sekolah dengan seluruh warga sekolah.

Berdasarkan kuesioner dan wawancara responden kepala sekolah dan guru mengenai iklim pembelajaran, dapat ditemukan bahwa: 1) kepala sekolah dan guru memiliki peran penting dalam mewujudkan iklim akademik yang nyaman untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah; 2) sebagai pemimpin, kepala sekolah memengaruhi dan menggerakkan serta mengembangkan guru-guru dalam perbaikan kualitas, khususnya dalam melayani peserta didik, orang tua, dan lingkungan masyarakat sekitar; 3) guru diharapkan berupaya untuk mewarnai suasana kelas agar tercipta suasana kelas yang kondusif, menjadi tempat perwujudan nilai dan semangat ketauladanan; dan 4) secara umum, supervisi kunjungan pengamatan pembelajaran guru oleh kepala sekolah tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap iklim pembelajaran.

d. Materi Pembelajaran

Selanjutnya, masih ada narasumber guru sebagai responden yang memberikan penguatan pernyataan sebagai berikut. “Materi sudah bagus karena kita aturannya sudah ada.” (SW/2/RM2/W/2020). Narasumber lain menyatakan, “Oh, *nggak* ada sih. Materi saya sudah sesuai dengan siswa.” (TH/2/RM2/W/2020).

e. Media Pembelajaran

Responden guru mengaku bahwa supervisi guru oleh kepala sekolah membawa pengaruh yang positif. Salah satu responden guru dalam wawancaranya menyatakan sebagai berikut.

“Sebelum disupervisi, guru-guru cenderung menggunakan alat peraga seadanya. Misalnya cuma (*slide*) *Powerpoint*. Nah, setelah disupervisi oleh kepala sekolah, guru jadi lebih mempersiapkan media pembelajaran mereka, seperti itu.” (TH /2/RM2/W/2020).

Berdasarkan wawancara dengan responden guru mengenai pengaruh supervisi guru terhadap media pembelajaran dapat ditemukan bahwa: 1) supervisi guru membawa pengaruh positif terhadap usaha guru guna menyiapkan media pembelajaran terbaik ketika mengajar; dan 2) supervisi guru menjadi sarana bagi kepala sekolah untuk melihat kekurangan dari segi fasilitas sekolah, sehingga setelah diadakan supervisi ada upaya kepala sekolah untuk memenuhi media atau peraga yang belum ada atau sudah rusak.

f. Sistem Pembelajaran

Salah satu responden guru menyatakan sebagai berikut.

“Karena kita sudah terbiasa melaksanakan, seperti administrasi, dengan baik. Di awal tahun (ajaran) kita persiapkan semuanya, kemudian pada saat pembelajaranpun, ada CCTV, dan kita sudah terbiasa pembelajaran aktif dengan anak-anak, jadi

disupervisi atau tidak, ya, memang seperti itu kita.” (SW /2/RM2/W/2020).

Berdasarkan kuesioner tentang kesepakatan guru dengan kepala sekolah untuk selalu mengembangkan inovasi dalam bidang pembelajaran setelah kunjungan pengamatan kelas dan wawancara dengan responden guru dapat ditemukan bahwa: 1) supervisi pembelajaran guru oleh kepala sekolah memiliki pengaruh. Namun, pengaruh tersebut tidak menonjol terhadap sistem pembelajaran yang sebelumnya telah berjalan lancar. Pelaksanaan supervisi pembelajaran ini tidak membawa perubahan yang signifikan atau memunculkan sistem pembelajaran baru.

PEMBAHASAN

Berdasarkan paparan mengenai deskripsi temuan penelitian di atas dapat dikristalkan menjadi teori substantif sebagai berikut: “Meskipun tidak sepenuhnya dilaksanakan dengan benar sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan dinilai sebagai kegiatan rutin oleh para guru, supervisi yang dilakukan kepala sekolah memberikan manfaat kepada guru, terutama dalam memecahkan permasalahan yang terjadi di dalam kelas.”

Selanjutnya, jika dielaborasi dalam 3 tema, teori substantif ini dapat dijelaskan satu-persatu:

Tema Pertama, Meskipun Sudah Ada Panduan, Tidak Semua Kepala Sekolah Mampu Melakukan Supervisi dengan Benar. Beberapa alasan yang mendasari tema ini, yaitu: (a) keterampilan dan kecakapan serta kompetensi dalam melaksanakan supervisi tidak dimiliki semua kepala sekolah; (b) kepala sekolah juga disibukkan dengan adanya pengelolaan managerial dan pengembangan kewirausahaan, sehingga kesulitan untuk menyempatkan waktu luang melaksanakan supervisi pembelajaran; dan (c) ada sebagian kepala sekolah yang belum memperoleh pelatihan tentang mata diklat supervisi akademik atau diklat penguatan kompetensi supervisi.

Tema Kedua, Supervisi yang Dilakukan Kepala Sekolah Dinilai oleh Para Guru Sebagai Peristiwa Rutin, Bukan Kegiatan yang Ditunggu-tunggu Guru untuk Mendukung Kompetensi Mereka. Hal ini merupakan anggapan dari para guru yang kurang memahami tujuan supervisi atau sebaliknya anggapan guru-guru yang memiliki pengetahuan maupun pengalaman mengajar yang mandiri atau kategori guru senior yang memiliki kemampuan interpersonal lebih baik. Anggapan ini juga berlaku bagi guru-guru yang merasa tidak dilibatkan untuk menginisiasi perencanaan sampai dengan pelaksanaan supervisi pembelajaran. Hal ini didasari atas anggapan bahwa masing-masing guru yang disupervisi lebih mengetahui permasalahan-

permasalahan pembelajaran di dalam kelas.

Tema Ketiga, Supervisi yang Dilakukan oleh Kepala Sekolah Mampu Membantu Guru Memecahkan Permasalahan yang Terjadi di Dalam Kelas. Ada syarat-syarat yang harus dipenuhi: (a) Panduan tentang 3 tahapan inti supervisi dibuat dan dilaksanakan secara sistematis; (b) Perencanaan supervisi pembelajaran guru diinisiasi kepala sekolah dan melibatkan guru; (c) Pelaksanaan supervisi mengikuti panduan hasil kesepakatan kepala sekolah dengan guru; dan (4) Pemecahan masalah dan rencana tindak lanjut supervisi langsung dilakukan setelah kunjungan pengamatan pembelajaran guru.

PENUTUP

KESIMPULAN

Rumusan masalah pertama tentang “Bagaimana pelaksanaan supervisi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru Sekolah Dasar Negeri di Jawa Tengah?”

Secara umum, kegiatan supervisi pembelajaran guru telah intensif dilaksanakan di sekolah yang menjadi lokasi penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dan guru di lokasi penelitian telah melakukan kinerja dan tanggung jawab maksimal untuk menjaga kualitas pembelajaran di sekolah.

Rumusan masalah kedua tentang “Apa dampak dari pelaksanaan supervisi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap kualitas pembelajaran guru di Sekolah Dasar Negeri di Jawa Tengah?”

Pelaksanaan supervisi pembelajaran guru berhasil memberikan pengaruh yang lebih baik terhadap kualitas pembelajaran. Pertama, indikator perilaku pembelajaran pendidik, antara lain membantu guru dalam mengembangkan media pembelajaran, memperbaiki penyusunan RPP, dan pengembangan kompetensi pedagogi. Kedua, indikator perilaku pembelajaran peserta didik, yaitu mampu mengubah perilaku anak menjadi lebih baik dan lebih siap dalam menghadapi pembelajaran.

SARAN

Setiap kepala sekolah diharapkan dapat menjamin kualitas mutu pembelajaran di sekolahnya, melalui supervisi pembelajaran yang dilaksanakan dengan mengikuti prosedur atau sesuai panduan/program supervisi yang di buat di awal tahun.

Setiap guru diharapkan dapat menjamin kualitas mutu pembelajaran di kelasnya, melalui pembelajaran disesuaikan dengan skenario pembelajaran yang tertuang dalam Rencana Persiapan Pembelajaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Alila, S., Maatta, K., Uusiautti, S. 2016. How does supervision support inclusive teacherhood. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 8 (3) 351-362.
- Aljabeli, L., Alshammary, N., Alfadhly, R. 2018. Reality of supervisors' clinical supervision practice in Kuwaiti public schools. *Journal of Education and Practice*, 9 (36) 124-128.
- Daud, Y., Dali, P.D., Khalid, R., & Fauzee, M. 2018. Teaching and learning supervision, teachers' attitude towards classroom supervision and students' participation. *International Journal of Instruction*, 11 (4) 513-526.
- Donkoh, K. E. & Dwamena, E. O. 2016. Effects of educational supervision on professional development: Perception of public basic school teachers at Winneba, Ghana. *British Journal of Education*, 2 (6) 63-82.
- Ghavifekr, S., Husain, H., Rosden, N., & Hamat, Z. 2019. Clinical supervision: Towards effective classroom teaching. *Malaysian Online Journal of Educational Sciences*. Vol. 7. No. 4. pp 30-42.
- Glickman, L. D. 1985. *Supervision of development*. Washington DC: ASCD.
- Gunduz, H.B. & Omur, Y.E. 2016. Supervision anxiety as a predictor for organizational cynicism in teachers. *International Journal of Human Sciences*, 13 (1) 1381-1394.
- Hamzah, M., Wei, Y., Ahmad, J., Hamid, A., & Mansor, A. 2013. Supervision practices and teacher's satisfaction in public secondary schools: Malaysia and China. *International Education Studies*, 6 (8) 92-97.
- Hartanto, S. Nurkamto, J. Joyoatmojo, S. & Rochasantiningsih, D. 2020. Method of visiting group works based on discovery learning in academic supervision teaching. *Internasional Journal of Innovation, Creativity and Change*. www.ijicc.net, 11 (1). pp. 623-641.
- Khun-inkeeree, H., Dali, P.D., Daud, Y., Fauzee, M., & Khalid, R. 2019. Effects of teaching and learning supervision on teachers attitudes to supervision at secondary school in Kubang Pasu, Kedah. *International Journal of Instruction*, 12 (1) 1335-1350.
- Malunda, P. dkk. 2016. Instructional supervision and the pedagogical practice of secondary school teachers in Uganda. *Journal of Education and Practice*, 7(30) 177-187.
- Mensah, E.K., & Boakye-Yiadom, M. 2019. Assessment of instructional supervision practice at Efutu Circuit in the Cape Coast Metropolis. *Journal of Education and Practice*, 10 (31) 38-43.
- Messi. Sari, W, A., Murniyati. 2018. Pelaksanaan supervisi akademik pengawas sekolah sebagai upaya peningkatan profesionalisme guru. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 3 (1) 114 – 125.
- Nambam, A.S. & Eze, P.I. 2017. Place of instructional supervision in enhancing public primary school teachers' effectiveness. *Educationan Research and Reviews*, 12 (7) 467-472.
- Olorode, O, A. and Adeyemo, A, O. 2012. Educational supervision: Concepts and practice with reference to Oyo State, Nigeria *The Nigerian Journal Of Research And Production*, 20 (1) 1-9
- Paulsen, T.H. & Martin, R.A. 2013. Instructional supervision of agricultural education teachers: Perceptions regarding selected beliefs. *Journal of Agricultural Education*, 54 (2) 99-113.
- Santosa, Riyadi. 2017. *Metode penelitian kualitatif kebahasaan*. Surakarta: UNS Press.
- Sepriadi & Ahmad, S. 2017. Pengaruh peran kepala sekolah sebagai supervisor akademik terhadap kinerja guru di SMK PGRI Tanjung Raja. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, 2 (1) 55-75.
- Sergiovanni, T.J. & Starrat, R.J. 1979. *Supervision: Human perspectives, Second Edition*. Amerika Serikat: McGraw-Hill Inc.
- Sharma, S. & Al-Sinawai, S. 2019. Attitudinal differences towards instructional supervision: A study of teacher beliefs and supervisory behavior in Malaysia. *International Education Studies*, 12 (8) 106-115.
- Sukarma, I. K. 2013. Epistemology, constructivism, and discovery learning in mathematics. *Jurnal Prisma Sains*, 1 (1). pp.103-116.
- Sungu, H., Ilgan, A., Parylo, O., & Erdem, M. 2014. Examining teacher job satisfaction and principals' instructional supervision behaviors: A comparative study of Turkish Private and Public-School Teachers. *Alberta Journal of Educational Research*, 60 (1) 98-118.
- Yeop, N.K., Yunus, J.N., & Ishak, S. 2016. School principals' roles in teaching supervision in selected schools in Perak. *Malaysia Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1 (2) 50-55.