



HUBUNGAN SUPERVISI MANAJERIAL PENGAWAS DAN KINERJA KEPALA SEKOLAH: STUDI PADA SMP NEGERI DI KABUPATEN TUBAN

Ayu Nurlaila¹, Nunuk Hariyati², Amrozi Khamidi³, Supriyanto⁴

^{1,2,3,4} Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

Email: ayunurlaila.23237@mhs.unesa.ac.id



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i5.3656>

Sections Info

Article history:

Submitted: 9 August 2026

Final Revised: 28 August 2026

Accepted: 26 September 2026

Published: 30 October 2026

Keywords:

Managerial supervision

School supervisor

Principal performance

School effectiveness

Supervisor to school ratio



ABSTRACT

This study examined the relationship between supervisors' managerial supervision and principals' performance in public junior high schools in Tuban Regency, where two supervisors oversee 52 schools. A quantitative correlational approach with census sampling involved all 52 principals; therefore, the relationship identified was associative rather than causal. Data were collected using closed-ended four-point Likert-scale questionnaires comprising 28 items on managerial supervision and 17 items on principals' performance, which were expert-validated and empirically tested. Data were analyzed using descriptive statistics, the Kolmogorov-Smirnov normality test, linearity test, and Pearson product-moment correlation with IBM SPSS. Both instruments were reliable, with Cronbach's alpha coefficients of 0.941 and 0.894, and all items exceeded the critical value of 0.273. The mean scores were 100.60 of 112 for managerial supervision and 60.31 of 68 for principals' performance, with 84.6% of respondents in the highest category. The results revealed a strong, positive, and significant relationship between managerial supervision and principals' performance ($r=0.763$; $p<0.001$), with a coefficient of determination of 58.2%. The quality of supervisory contact was more strongly associated with performance than its frequency. The findings operationalize the external stimuli construct of the nested layers model within the PKKS 2025 framework and highlight the need to strengthen supervisor staffing and mentoring in areas with imbalanced supervision ratios.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menguji hubungan antara supervisi manajerial pengawas dan kinerja kepala sekolah pada SMP Negeri di Kabupaten Tuban, yang memiliki dua pengawas untuk 52 satuan pendidikan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional dengan sampling jenuh terhadap 52 kepala sekolah, sehingga hubungan yang ditemukan bersifat asosiatif, bukan kausal. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup skala Likert empat poin, terdiri atas 28 butir supervisi manajerial dan 17 butir kinerja kepala sekolah yang telah divalidasi dan diuji secara empiris. Analisis meliputi statistik deskriptif, uji normalitas Kolmogorov-Smirnov, uji linearitas, dan korelasi Pearson menggunakan IBM SPSS. Kedua instrumen reliabel dengan koefisien alpha 0,941 dan 0,894, serta seluruh butir memenuhi nilai kritis 0,273. Rerata supervisi manajerial sebesar 100,60 dari 112 dan kinerja kepala sekolah 60,31 dari 68, dengan 84,6% responden berada pada kategori tertinggi. Hasil menunjukkan hubungan positif, kuat, dan signifikan antara supervisi manajerial dan kinerja kepala sekolah ($r=0,763$; $p<0,001$), dengan koefisien determinasi 58,2%. Kualitas kontak supervisi lebih berkaitan dengan kinerja dibandingkan frekuensinya. Temuan ini mengoperasionalkan konstruk external stimuli dalam nested layers model pada kerangka PKKS 2025 serta menegaskan perlunya penguatan formasi dan pendampingan pengawas pada wilayah dengan rasio pengawasan timpang.

Kata kunci: supervisi manajerial, pengawas sekolah, kinerja kepala sekolah, efektivitas sekolah, rasio pengawas sekolah

PENDAHULUAN

Dinamika transformasi pendidikan nasional saat ini menempatkan penguatan kinerja kepala sekolah dan efektivitas sistem pengawasan sebagai dua pilar strategis dalam upaya peningkatan mutu satuan pendidikan. Kepala sekolah memegang peran kunci dalam menciptakan kondisi yang mendukung terwujudnya pembelajaran efektif di tingkat kelas, sementara pengawas sekolah menjalankan fungsi supervisi manajerial yang bertujuan membina dan mengoptimalkan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan secara efektif. Scheerens (1992) menyusun *nested layers model of school effectiveness* yang menempatkan pembelajaran peserta didik sebagai inti dari sistem berlapis: kondisi instruksional di ruang kelas memfasilitasi pembelajaran, kondisi organisasional di tingkat sekolah memfasilitasi kondisi instruksional, dan konteks di luar sekolah memberi insentif bagi keduanya. Pada model lima faktor yang dirumuskannya, *strong educational leadership* menempati urutan pertama, mendahului ketertiban sekolah, penekanan keterampilan dasar, ekspektasi tinggi, dan penilaian kemajuan secara berkala. Posisi ini menjadikan kepemimpinan kepala sekolah bukan sekadar faktor pendukung, melainkan prasyarat. Tinjauan meta-analitik atas 68 studi kuantitatif oleh Hallinger et al. (2025a) memperkuat argumen tersebut secara empiris dengan menemukan hubungan yang moderat dan signifikan antara kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dan sikap kerja guru ($r = 0,450$), sementara tinjauan sistematis atas 791 dokumen penelitian menunjukkan bahwa model bivariat masih mendominasi hampir 80 persen literatur di bidang ini (Hallinger et al., 2025b).

Di Indonesia, tuntutan terhadap kepala sekolah bergerak seiring pembaruan regulasi. Perdirjen GTK Nomor 7327/B.B1/HK.03.01/2023 menetapkan Model Kompetensi Kepala Sekolah dalam tiga domain, yakni kepribadian, sosial, dan profesional, dengan penekanan pada pengembangan visi, kepemimpinan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, serta pengelolaan sumber daya yang transparan dan akuntabel (Kemendikbudristek, 2023). Permendikdasmen Nomor 7 Tahun 2025 menegaskan ketiga domain itu sebagai prasyarat penugasan guru sebagai kepala sekolah (Kemendikdasmen, 2025b). Operasionalisasi paling mutakhir muncul melalui Pengelolaan Kinerja Kepala Sekolah 2025 yang mengukur empat hal sekaligus: pelaksanaan tugas di satuan pendidikan, praktik kinerja berbasis sub-indikator kepemimpinan pembelajaran pada Rapor Pendidikan, perilaku kerja BerAKHLAK, dan pengembangan kompetensi berkelanjutan (Kemendikdasmen, 2025c). Kerangka ini sejalan dengan gagasan *evaluative potential of the school*, yaitu kemampuan organisasi mengukur, memantau, dan menindaklanjuti data kinerjanya sendiri (Scheerens, 1992; Kemendikdasmen, 2025a).

Kinerja kepala sekolah dalam pengertian manajerial merujuk pada kemampuan menjalankan *planning, organizing, leading*, dan *controlling* secara efektif (Susanti et al., 2024). Imelda et al. (2024) menerjemahkannya ke dalam peran EMASLIM yang memperlihatkan luasnya beban peran kepala sekolah, sedangkan Sevilla dan Novialumi (2025) mengingatkan bahwa kinerja selalu merupakan perpaduan kemampuan dan motivasi, sehingga penguatan kapasitas teknis semata tidak memadai. Karena itu kinerja kepala sekolah sulit dipahami tanpa memperhitungkan sistem pembinaan yang mengelilinginya (Glickman et al., 2013).

Sistem pembinaan tersebut melekat pada fungsi pengawas sekolah. Sergiovanni et al. (2002) menempatkan supervisi yang bermakna sebagai proses kolegal yang berorientasi pada pengembangan kapasitas profesional, bukan inspeksi administratif. Glickman et al. (2013) merinci supervisi manajerial sebagai pembinaan atas pengelolaan program, sumber daya manusia, infrastruktur, dan kultur organisasional sekolah. Sejumlah studi di Indonesia mengonfirmasi arah hubungan yang sama. Karyatin et al. (2024) menemukan kontribusi

positif supervisi manajerial terhadap gaya kepemimpinan dan kinerja kepala sekolah dasar; Rahayuningsih et al. (2023) melaporkan pengaruh supervisi pengawas dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah; Lubis (2022) mencatat kenaikan rerata nilai kinerja kepala sekolah binaan dari kategori kurang menjadi sangat baik setelah supervisi manajerial dijalankan secara terstruktur. Muslihat dan Musriadi (2024) serta Alvionita et al. (2024) menambahkan bahwa efektivitas supervisi manajerial bergantung pada prinsip dan teknik yang dipilih pengawas, bukan pada rutinitas kunjungan.

Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengetahui bagaimana hubungan tersebut bertahan ketika kapasitas pengawasan sendiri berada di bawah standar. Wawancara dengan Kepala Bidang GTK Dinas Pendidikan Kabupaten Tuban pada Oktober 2025 beserta observasi awal selama semester ganjil tahun ajaran 2025/2026 menunjukkan bahwa kabupaten ini hanya memiliki dua pengawas sekolah untuk membina 52 SMP Negeri, jauh dari rasio ideal yang diatur regulasi. Data pembandingnya disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Kesenjangan rasio pengawas sekolah terhadap standar regulasi sebagai dasar urgensi penelitian

Indikator	Standar regulasi	Kondisi Kabupaten Tuban
Rasio pengawas terhadap sekolah binaan	1 : 7 (Pasal 7 PermenPAN-RB No. 21/2010; Kepmendikbudristek No. 234/O/2024)	1 : 26 (2 pengawas untuk 52 SMP Negeri)
Selisih terhadap standar	—	hampir 4 kali lipat melampaui batas ideal
Kewajiban siklus pendampingan penuh	Wajib bagi setiap pengawas (Perdirjen GTK No. 4831/B/HK.03.01/2023)	Berpotensi tidak tercapai penuh akibat beban rasio

Sumber: *PermenPAN-RB Nomor 21 Tahun 2010; Kepmendikbudristek Nomor 234/O/2024; Perdirjen GTK Nomor 4831/B/HK.03.01/2023; wawancara dan observasi awal peneliti (2025)*

Kesenjangan pada Tabel 1 menunjukkan bahwa persoalan ini bukan sekadar asumsi, melainkan kondisi terukur yang berpotensi membatasi intensitas kunjungan, memperpendek siklus pendampingan, dan mengurangi umpan balik profesional yang dibutuhkan kepala sekolah untuk memenuhi tuntutan PKKS 2025. Dalam perspektif *public choice* yang diintegrasikan Scheerens (1992) ke dalam teori efektivitas sekolah, pelemahan mekanisme evaluasi eksternal pada organisasi sektor publik justru membuka peluang *goal displacement*, yakni bergesernya kelancaran administratif menjadi tujuan utama menggantikan produktivitas pembelajaran (Scheerens, 1992).

Kesenjangan itulah yang menjadi titik tolak penelitian ini. Di satu sisi terdapat tuntutan normatif PKKS 2025 yang rinci, di sisi lain terdapat kapasitas pengawasan yang jauh dari memadai sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1, dan di antara keduanya belum tersedia bukti empiris yang secara khusus memeriksa kaitan supervisi manajerial dengan kinerja kepala sekolah pada jenjang SMP Negeri di Kabupaten Tuban. Penelitian ini bertujuan, pertama, mendeskripsikan tingkat supervisi manajerial pengawas yang dipersepsikan kepala SMP Negeri di Kabupaten Tuban; kedua, menganalisis kekuatan dan arah hubungan antara supervisi manajerial pengawas dan kinerja kepala sekolah dalam kerangka PKKS 2025 dan teori efektivitas sekolah Scheerens (1992). Hipotesis yang diajukan menyatakan bahwa

terdapat hubungan positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut (Karyatin et al., 2024; Rahayuningsih et al., 2023).

METODE PENELITIAN

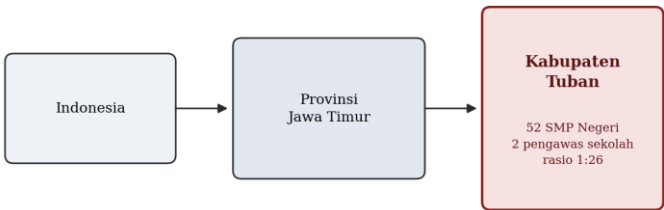
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional. Desain tersebut dipilih karena tujuan penelitian terbatas pada pengukuran kekuatan dan arah hubungan antara dua variabel, tanpa klaim kausalitas (Creswell, 2014; Sugiyono, 2023). Variabel bebas adalah supervisi manajerial pengawas sekolah (X), sedangkan variabel terikat adalah kinerja kepala sekolah (Y). Seluruh proses pengolahan dilakukan dengan IBM SPSS Statistics. Penelitian dilaksanakan pada seluruh kepala sekolah SMP Negeri di Kabupaten Tuban, Jawa Timur, selama semester ganjil tahun ajaran 2025/2026.

Penelitian dilaksanakan melalui tujuh tahapan berurutan, mulai dari kajian teori dan penyusunan instrumen hingga interpretasi dan penyusunan laporan akhir. Tahapan tersebut divisualisasikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Tahapan pelaksanaan penelitian

Penelitian ini berlokasi di Kabupaten Tuban, Provinsi Jawa Timur, sebuah kabupaten yang hanya dilayani oleh dua pengawas sekolah untuk membina 52 SMP Negeri sebagaimana diuraikan pada bagian Pendahuluan. Skema lokasi penelitian ditampilkan pada Gambar 2.



Skema lokasi penelitian (bukan peta kartografis)

Gambar 2. Skema lokasi penelitian: Kabupaten Tuban, Provinsi Jawa Timur

Populasi penelitian adalah seluruh kepala SMP Negeri di Kabupaten Tuban yang berjumlah 52 orang. Karena populasi berada di bawah 100 dan sepenuhnya terjangkau, digunakan teknik sampling jenuh sehingga seluruh anggota populasi menjadi responden (Arikunto, 2013; Subhaktiyasa, 2024; Sugiyono, 2023). Kriteria responden mencakup status kepala sekolah definitif atau pelaksana tugas dengan masa tugas minimal satu semester, berada di bawah pembinaan pengawas sekolah Dinas Pendidikan Kabupaten Tuban, dan telah mengikuti siklus PKKS 2025. Seluruh kuesioner kembali dalam keadaan lengkap sehingga tingkat pengembalian mencapai 100 persen tanpa data hilang. Karakteristik responden disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik responden penelitian (n = 52)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
---------------	----------	-----------	----------------

Jenis kelamin	Laki-laki	43	82,7
	Perempuan	9	17,3
Jenjang pendidikan	S1	30	57,7
	S2	22	42,3
Masa jabatan	Kurang dari 4 tahun	26	50,0
	Lebih dari 4 tahun	26	50,0
Pengawas pengampu	Pengawas A	26	50,0
	Pengawas B	26	50,0

Sumber: data primer yang diolah (2026)

Pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup berskala Likert empat poin (1 = sangat tidak setuju hingga 4 = sangat setuju). Skala genap dipilih untuk menekan kecenderungan responden memilih posisi tengah. Instrumen variabel X disusun dalam 30 butir yang tersebar pada sepuluh dimensi dan menyisakan 28 butir setelah uji coba, yaitu tujuh dimensi pembinaan manajerial konvensional yang dikembangkan dari Mahatirta et al. (2023) berupa manajemen kurikulum dan pembelajaran, peserta didik, sarana dan prasarana, kepegawaian, keuangan, hubungan masyarakat, serta layanan khusus, ditambah tiga dimensi turunan teori berupa monitoring dan tindak lanjut, teknik supervisi, dan *external stimuli*. Instrumen variabel Y disusun dalam 20 butir dan menyisakan 17 butir setelah uji coba, menjabarkan empat komponen PKKS 2025, yakni pelaksanaan tugas di satuan pendidikan, praktik kinerja kepemimpinan pembelajaran, perilaku kerja BerAKHLAK, dan pengembangan kompetensi berkelanjutan (Kemendikdasmen, 2025c). Butir S10a mengoperasionalkan konstruk *external stimuli* dan butir K2d mengoperasionalkan *achievement-oriented leadership* sebagai representasi *strong educational leadership* dalam model lima faktor Scheerens (1992).

Sebelum disebarkan, instrumen dinilai oleh tiga validator ahli bidang manajemen pendidikan melalui lembar uji validitas yang menilai aspek isi dan bahasa. Para validator merekomendasikan penyertaan lembar persetujuan responden yang menjelaskan tujuan penelitian dan jaminan kerahasiaan data, dan rekomendasi tersebut dijalankan sebelum penyebaran. Instrumen hasil validasi ahli selanjutnya diujicobakan kepada 30 kepala SMP swasta di Kabupaten Tuban yang berada di luar populasi penelitian namun memiliki karakteristik tugas yang sebanding. Butir yang tidak memenuhi nilai kritis r tabel 0,361 pada $df = 28$ digugurkan, yaitu dua butir pada variabel X dan tiga butir pada variabel Y, sehingga instrumen final berisi 28 butir dan 17 butir. Instrumen yang telah dipangkas itulah yang kemudian disebarkan secara daring kepada seluruh 52 kepala SMP Negeri melalui koordinasi dengan pengawas sekolah Dinas Pendidikan Kabupaten Tuban. Observasi non-partisipatif di lingkungan dinas dilakukan sebagai data pendukung untuk memahami mekanisme koordinasi antara pengawas dan kepala sekolah (Ardiansyah et al., 2023). Identitas responden dan nama pengawas pengampu tidak ditampilkan dalam pelaporan.

Analisis dijalankan dalam empat tahap. Tahap pertama menguji kelayakan instrumen melalui korelasi *item-total Pearson* dan reliabilitas *Cronbach alpha* dengan ambang minimal 0,70 (Subhaktiyasa, 2024). Pengujian ini dijalankan dua kali, yakni pada data uji coba 30 responden dengan nilai kritis r tabel 0,361 ($df = 28$) sebagai dasar pengguguran butir, dan pada data penelitian 52 responden dengan nilai kritis r tabel 0,273 ($df = 50$) sebagai konfirmasi kelayakan instrumen final. Tahap kedua menyajikan statistik deskriptif berupa rerata, simpangan baku, nilai minimum, dan nilai maksimum, dilanjutkan pengategorian

capaian responden ke dalam empat jenjang berdasarkan rerata skor butir, yakni sangat rendah (1,00–1,75), rendah (1,76–2,50), tinggi (2,51–3,25), dan sangat tinggi (3,26–4,00). Tahap ketiga menguji prasyarat analisis parametrik melalui uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* dengan koreksi Lilliefors dan uji linieritas, keduanya pada kriteria signifikansi 0,05. Tahap keempat menguji hipotesis dengan korelasi *Pearson product-moment* dua sisi, diikuti perhitungan koefisien determinasi $KD = r^2 \times 100\%$ untuk menaksir besarnya variasi kinerja kepala sekolah yang dapat dijelaskan oleh supervisi manajerial. Interpretasi kekuatan korelasi mengikuti pedoman Sugiyono (2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji coba pada 30 kepala SMP swasta menunjukkan bahwa dari 30 butir variabel X terdapat dua butir yang gugur, yaitu satu butir pada dimensi teknik supervisi ($r = -0,016$) dan satu butir pada dimensi external stimuli ($r = 0,201$), keduanya berada di bawah nilai kritis 0,361. Pada variabel Y, tiga dari 20 butir gugur, yakni dua butir pada dimensi pelaksanaan tugas ($r = 0,231$ dan $r = -0,008$) dan satu butir pada dimensi perilaku kerja BerAKHLAK ($r = 0,253$). Setelah kelima butir tersebut dikeluarkan, koefisien alpha justru naik menjadi 0,946 untuk 28 butir variabel X dan 0,908 untuk 17 butir variabel Y.

Instrumen final kemudian dikonfirmasi ulang pada data 52 kepala SMP Negeri. Seluruh 28 butir variabel X menghasilkan koefisien korelasi item-total antara 0,487 dan 0,713, dan seluruh 17 butir variabel Y berada pada rentang 0,523 hingga 0,687, semuanya melampaui nilai kritis 0,273 sehingga tidak ada butir tambahan yang digugurkan. Koefisien Cronbach alpha sebesar 0,941 untuk variabel X dan 0,894 untuk variabel Y menunjukkan konsistensi internal yang tinggi dan stabil di kedua sampel. Ringkasan kedua tahap pengujian disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen pada tahap uji coba dan tahap penelitian

Variabel	Tahap	Butir diuji	Butir gugur	Rentang r butir final	Cronbach- α
Supervisi manajerial pengawas (X)	Uji coba (n = 30)	30	2	0,499–0,773	0,946
	Penelitian (n = 52)	28	0	0,487–0,713	0,941
Kinerja kepala sekolah (Y)	Uji coba (n = 30)	20	3	0,498–0,775	0,908
	Penelitian (n = 52)	17	0	0,523–0,687	0,894

Keterangan: nilai kritis r tabel uji coba = 0,361 ($df = 28$) dan penelitian = 0,273 ($df = 50$) pada $\alpha = 0,05$; ambang reliabilitas = 0,70

Setelah instrumen dinyatakan layak, analisis deskriptif menunjukkan bahwa supervisi manajerial pengawas memperoleh rerata 100,60 dari skor maksimum teoretis 112 dengan simpangan baku 9,225, sementara kinerja kepala sekolah memperoleh rerata 60,31 dari skor maksimum 68 dengan simpangan baku 5,620. Capaian tersebut setara dengan 89,8 persen dan 88,7 persen dari skor ideal. Rentang skor variabel X membentang dari 79 hingga 112 dan variabel Y dari 46 hingga 68, sehingga terdapat variasi yang memadai untuk pengujian

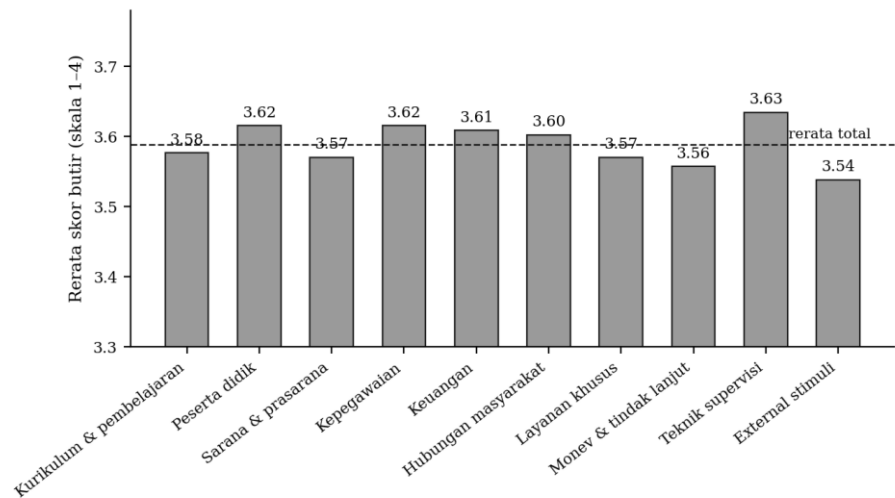
korelasi. Distribusi kategori memperlihatkan pola yang identik pada kedua variabel, yaitu 44 responden atau 84,6 persen berada pada kategori sangat tinggi dan 8 responden atau 15,4 persen pada kategori tinggi, tanpa satu pun responden pada kategori rendah maupun sangat rendah. Rincian disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Statistik deskriptif dan distribusi kategori kedua variabel (n = 52)

Variabel	Min	Maks	Rerata	SD	Sangat tinggi	Tinggi
Supervisi manajerial pengawas (X)	79	112	100,60	9,225	44 (84,6%)	8 (15,4%)
Kinerja kepala sekolah (Y)	46	68	60,31	5,620	44 (84,6%)	8 (15,4%)

Keterangan: skor maksimum teoretis X = 112 (28 butir) dan Y = 68 (17 butir); kategori dihitung dari rerata skor butir

Penelusuran pada tingkat dimensi memperlihatkan bahwa capaian variabel X tersebar merata dan tidak bergantung pada satu aspek tertentu. Rerata skor butir berkisar antara 3,54 dan 3,63 pada skala satu sampai empat. Dimensi teknik supervisi memperoleh rerata tertinggi, sedangkan dimensi *external stimuli* yang mencakup kebijakan berorientasi prestasi, penguatan *evaluative potential*, dan siklus pendampingan PKKS 2025 memperoleh rerata terendah. Dimensi monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut berada tepat di atasnya. Sebaran selengkapnya ditampilkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Rerata skor butir supervisi manajerial pengawas menurut sepuluh dimensi

Sebelum hipotesis diuji, kedua prasyarat analisis parametrik dipenuhi. Uji normalitas Kolmogorov-Smirnov dengan koreksi Lilliefors menghasilkan signifikansi 0,058 untuk variabel X dan 0,166 untuk variabel Y, keduanya di atas 0,05, sehingga sebaran data dinyatakan normal. Uji linieritas menghasilkan signifikansi 0,000 pada baris *linearity* dan 0,621 pada baris *deviation from linearity*, sehingga asumsi hubungan linear terpenuhi. Hasil kedua uji tersebut disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil uji prasyarat analisis

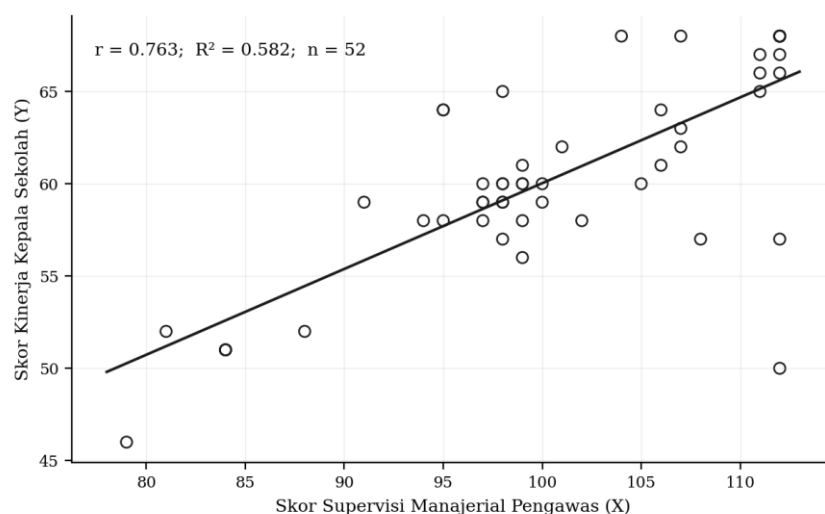
Uji	Statistik	Sig.	Simpulan
Normalitas X (Kolmogorov-Smirnov)	D = 0,120; df = 52	0,058	Normal
Normalitas Y (Kolmogorov-Smirnov)	D = 0,110; df = 52	0,166	Normal
Linearity	F = 66,201	0,000	Linear
Deviation from linearity	F = 0,863	0,621	Tidak menyimpang

Pengujian hipotesis dengan korelasi *Pearson product-moment* menghasilkan koefisien 0,763 dengan signifikansi dua sisi 0,000. Nilai signifikansi yang berada jauh di bawah 0,05 membawa pada penolakan H_0 dan penerimaan H_1 . Berdasarkan pedoman Sugiyono (2023), koefisien 0,763 tergolong pada rentang 0,60 sampai 0,799 sehingga kekuatan hubungan dikategorikan kuat, dengan arah positif yang berarti semakin tinggi supervisi manajerial yang dipersepsikan kepala sekolah, semakin tinggi pula kinerjanya. Koefisien determinasi sebesar 0,582 menunjukkan bahwa 58,2 persen variasi kinerja kepala sekolah dapat dijelaskan oleh supervisi manajerial pengawas, sementara 41,8 persen sisanya berkaitan dengan faktor lain di luar model penelitian ini. Hasil selengkapnya ditampilkan pada Tabel 6 dan pola sebarannya pada Gambar 4.

Tabel 6. Hasil uji korelasi *Pearson product-moment*

Hubungan antarvariabel	r hitung	Sig. (2-tailed)	r ²	Keputusan
Supervisi manajerial pengawas (X) dengan kinerja kepala sekolah (Y)	0,763**	0,000	0,582	H_0 ditolak

Keterangan: ** korelasi signifikan pada taraf 0,01 (dua sisi); n = 52



Gambar 4. Sebaran skor supervisi manajerial pengawas dan kinerja kepala sekolah

Secara ringkas, keempat tahap analisis di atas menghasilkan gambaran yang konsisten satu sama lain: instrumen terbukti valid dan reliabel baik pada tahap uji coba maupun tahap penelitian, kedua variabel berada pada kategori sangat tinggi menurut persepsi responden, data memenuhi prasyarat normalitas dan linieritas, dan hipotesis yang diajukan didukung oleh data dengan hubungan yang kuat, positif, dan signifikan. Temuan-temuan ini selanjutnya dimaknai dalam kaitannya dengan teori dan penelitian terdahulu pada bagian berikut.

Pembahasan

Temuan pertama menjawab rumusan masalah mengenai tingkat supervisi manajerial pengawas. Capaian 89,8 persen dari skor ideal dengan 84,6 persen responden pada kategori sangat tinggi menempatkan supervisi manajerial di Kabupaten Tuban pada posisi yang, dari sudut pandang kepala sekolah, tergolong sangat baik. Angka itu mengandung ketegangan yang perlu dibaca dengan hati-hati, sebab ia diperoleh pada wilayah dengan rasio pengawas 1:26. Dua pembacaan mungkin dilakukan. Pembacaan pertama menyatakan bahwa kedua pengawas menjalankan fungsi pembinaan dengan kualitas yang tinggi meskipun beban sekolah binaannya besar, sehingga yang dipersepsikan kepala sekolah bukanlah frekuensi kunjungan melainkan kebermaknaan setiap kontak yang terjadi. Pembacaan ini konsisten dengan pendirian Sergiovanni et al. (2002) bahwa supervisi yang bermakna ditentukan oleh mutu relasi kolegial, bukan oleh volume inspeksi, dan dengan temuan Muslihat dan Musriadi (2024) serta Alvionita et al. (2024) yang menempatkan ketepatan prinsip dan teknik supervisi di atas rutinitas pelaksanaannya. Pembacaan kedua mengingatkan bahwa instrumen mengukur persepsi, bukan catatan kunjungan, sehingga skor tinggi juga dapat mencerminkan kecenderungan responden menilai mitra kerjanya secara positif. Kedua pembacaan tersebut tidak dapat dipisahkan dengan data yang tersedia.

Petunjuk awal justru muncul dari analisis dimensional. Dimensi *external stimuli* memperoleh rerata terendah dan dimensi monitoring, evaluasi, serta tindak lanjut berada tepat di atasnya, sementara dimensi teknik supervisi memperoleh rerata tertinggi. Pola ini masuk akal secara struktural. Teknik supervisi melekat pada kompetensi individual pengawas dan relatif tidak bergantung pada jumlah sekolah binaan, sedangkan penguatan *evaluative potential*, kebijakan berorientasi prestasi, dan siklus pendampingan PKKS 2025 menuntut kehadiran berulang dan penelusuran berkelanjutan yang justru paling terdampak oleh beban rasio. Dengan kata lain, yang pertama tergerus ketika kapasitas pengawasan terbatas bukanlah keterampilan supervisi, melainkan kontinuitasnya. Bacaan ini sejalan dengan peringatan Scheerens (1992) bahwa pelemahan mekanisme evaluasi eksternal pada organisasi sektor publik membuka jalan bagi *goal displacement*, dan dengan penegasan Fatmariyanti et al. (2024) mengenai posisi fungsi tindak lanjut sebagai penutup siklus supervisi yang sering kali tidak tuntas.

Temuan kedua menjawab rumusan masalah mengenai hubungan antarvariabel. Koefisien 0,763 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan hubungan positif yang kuat, sehingga H_0 ditolak. Arah dan kekuatan ini sejalan dengan Karyatin et al. (2024) yang melaporkan kontribusi positif supervisi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah dasar, dengan Rahayuningsih et al. (2023) yang menemukan peran supervisi pengawas dalam peningkatan kinerja kepala sekolah, dan dengan Iku et al. (2022) yang mencatat dampak positif supervisi terstruktur dan berkelanjutan. Besaran koefisien pada penelitian ini berada di atas yang dilaporkan sebagian besar studi tersebut, dan hal itu wajar mengingat dua kekhususan desain: responden menilai dua konstruk sekaligus dalam satu instrumen yang sama, dan populasi yang diteliti relatif homogen karena seluruhnya berada di bawah pembinaan dua

pengawas yang sama. Sebagai pembanding lintas konteks, *meta-analisis* Hallinger et al. (2025a) atas 68 studi kepemimpinan pembelajaran memperoleh korelasi rerata 0,450, yang menempatkan angka 0,763 pada penelitian ini sebagai temuan yang kuat namun perlu dipahami dalam batas konteks lokalnya.

Secara teoretis, hubungan tersebut memperoleh penjelasan yang memadai dalam *nested layers model*. Pengawas sekolah beroperasi pada lapisan *school context*, di luar lapisan organisasional sekolah, dan menjalankan fungsi *external stimuli* yang memperkuat kondisi manajerial di tingkat sekolah, yang pada gilirannya memfasilitasi efektivitas instruksional di ruang kelas (Scheerens, 1992). Mekanisme kerjanya berjalan melalui tiga jalur yang saling menopang. Fungsi pembinaan memasok bimbingan teknis yang memperkuat kapasitas perencanaan dan pengorganisasian; fungsi pemantauan dan evaluasi dalam siklus PKKS 2025 memasok umpan balik profesional yang memperbaiki praktik kepemimpinan dan pengendalian; sedangkan kehadiran pengawas sebagai agen akuntabilitas eksternal menjaga orientasi kepala sekolah pada pencapaian mutu. Glickman et al. (2013) menegaskan bahwa ketiga jalur itu bekerja pada pengelolaan program, sumber daya manusia, infrastruktur, dan kultur organisasional secara bersamaan, sehingga supervisi manajerial sulit direduksi menjadi kegiatan administratif tunggal.

Koefisien determinasi sebesar 58,2 persen memberi keseimbangan pada interpretasi di atas. Angka tersebut menunjukkan bahwa supervisi manajerial menjelaskan lebih dari separuh variasi kinerja kepala sekolah, sebuah proporsi yang besar untuk penelitian relasional di bidang manajemen pendidikan, tetapi sekaligus menyisakan 41,8 persen yang berada di luar jangkauan model. Bagian sisa itu dapat berkaitan dengan motivasi kerja dan kapasitas individual kepala sekolah sebagaimana ditekankan Sevilla dan Novialumi (2025), dengan pengalaman dan latar pendidikan, dengan dukungan sumber daya sekolah, ataupun dengan iklim organisasional yang terbentuk secara internal. Implikasinya jelas: penguatan supervisi manajerial merupakan pengungkit yang berarti, namun tidak dapat diposisikan sebagai satu-satunya jalur peningkatan kinerja kepala sekolah.

Perlu ditegaskan bahwa desain korelasional tidak memungkinkan penarikan simpulan sebab-akibat. Hubungan yang ditemukan dapat dibaca dua arah, dan kemungkinan sebaliknya sama masuk akal: kepala sekolah yang telah menjalankan fungsi manajerial dengan baik cenderung lebih siap memanfaatkan pendampingan pengawas, lebih terbuka terhadap umpan balik, dan karenanya menilai supervisi yang diterimanya secara lebih positif. Kemungkinan ketiga adalah adanya faktor bersama, misalnya kualitas tata kelola dinas pendidikan setempat, yang memengaruhi kedua variabel sekaligus. Ketiga kemungkinan tersebut hanya dapat dipilah melalui desain longitudinal atau eksperimental yang berada di luar cakupan penelitian ini.

Dalam kerangka kebijakan, temuan penelitian ini memberi dasar empiris bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Tuban untuk menempatkan penambahan formasi pengawas sekolah sebagai prioritas, sesuai amanat Kepmendikbudristek Nomor 234/O/2024 dan PermenPAN-RB Nomor 21 Tahun 2010. Selama formasi belum terpenuhi, dua langkah antara dapat ditempuh. Pertama, memusatkan alokasi waktu pengawas pada dimensi yang paling terdampak keterbatasan rasio, yakni monitoring, tindak lanjut, dan siklus pendampingan PKKS 2025, dengan memindahkan sebagian pembinaan administratif ke format kelompok kerja kepala sekolah. Kedua, memanfaatkan komunitas belajar antarkepala sekolah sebagai mekanisme pengganti sebagian fungsi umpan balik, mengingat Sergiovanni et al. (2002) menempatkan kolegialitas sebagai inti supervisi yang bermakna, bukan hierarki jabatan pelaksanaannya.

KESIMPULAN

Supervisi manajerial pengawas pada SMP Negeri di Kabupaten Tuban berada pada kategori sangat tinggi berdasarkan persepsi kepala sekolah, dengan rerata 100,60 dari skor ideal 112 dan 84,6% responden pada kategori tertinggi, meskipun rasio pengawas terhadap sekolah binaan mencapai 1:26. Supervisi manajerial memiliki hubungan positif, kuat, dan signifikan dengan kinerja kepala sekolah ($r=0,763$; $p<0,001$), dengan 58,2% variasi kinerja berkaitan dengan supervisi manajerial. Temuan ini menempatkan pengawas sekolah sebagai *external stimuli* dalam *nested layers model* Scheerens (1992) dan menunjukkan bahwa kualitas kontak supervisi lebih berkaitan dengan kinerja dibandingkan frekuensinya. Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Tuban, pemenuhan formasi pengawas perlu disertai pemfokusan waktu pada monitoring, tindak lanjut, dan siklus pendampingan PKKS 2025 yang capaiannya terendah. Penelitian ini bersifat korelasional sehingga tidak menetapkan hubungan sebab-akibat. Data hanya bersumber dari persepsi kepala sekolah pada satu titik waktu tanpa verifikasi dokumen kunjungan, sehingga berpotensi mengalami *common method bias*. Cakupan penelitian terbatas pada SMP Negeri di satu kabupaten. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain *longitudinal* atau kuasi-eksperimen, memadukan data persepsi dengan catatan supervisi, serta memperluas cakupan dan mempertimbangkan motivasi kerja dan iklim organisasional sebagai mediator.

REFERENSI

- Acton, K. S. (2021). School leaders as change agents: Do principals have the tools they need? *Management in Education*, 35(1), 43–51. <https://doi.org/10.1177/0892020620927415>
- Al Fathoni, A. A. M. (2022). Metode dan teknik supervisi manajerial pengawas sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. *Jurnal Pendidikan Guru*, 3(3), 13–23. <https://doi.org/10.47783/jurpendigu.v3i3.377>
- Alvionita, M., Putri, D. W. M., Syaifudin, M., & Afandi, M. (2024). Supervisi manajerial dalam meningkatkan mutu pendidikan: Prinsip dan teknik. *Al-I'tibar: Jurnal Pendidikan Islam*, 11(2), 127–134. <https://doi.org/10.30599/jpia.v11i2.3560>
- Ardiansyah, A., Risnita, R., & Jailani, M. S. (2023). Teknik pengumpulan data dan instrumen penelitian ilmiah pendidikan pada pendekatan kualitatif dan kuantitatif. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Fakhriah, F. (2022). Supervisi manajerial dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 2(3), 280–287. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v2i3.1597>
- Fatmariyanti, Y., Bachtiar, M., & Qurtubi, Q. (2024). Peran pengawas sekolah selaku pelaku supervisi pendidikan dalam meningkatkan mutu manajemen pendidikan. *Jurnal Kridatama Sains dan Teknologi*, 6(1), 47–58.
- Fauzi, M. A. N., Sukamto, S., Sidabutar, J., & Iriantara, Y. (2023). Tindak lanjut penilaian kinerja kepala sekolah pada komponen kualitas supervisi pembelajaran. *QUALITY*, 11(2), 161–180. <https://doi.org/10.21043/quality.v11i2.21267>
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2013). *The basic guide to supervision and instructional leadership* (3rd ed.). Pearson.

- Gusli, T., & Marsidin, S. (2022). Implementasi supervisi manajerial dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah ibtidaiyah. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 3(5), 2776–2787.
- Hallinger, P., Liu, S., & Chen, L. (2025a). Principal instructional leadership and teacher attitudes: A meta-analytic review, 1989–2024. *European Journal of Education*, 60(4), e70199. <https://doi.org/10.1111/ejed.70199>
- Hallinger, P., Liu, S., Aung, P. N., & Yan, M. (2025b). A systematic review of instructional leadership research conducted with the Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS), 1983–2024. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432251358575>
- Hanifah, H., Salsabillah, L., Fitri, A. T., & Febriani, R. M. (2025). Landasan teori, penelitian relevan, kerangka berpikir, dan hipotesis penelitian pendidikan. *Jurnal Pendidikan Islam*, 3(1), 391–404.
- Hasriani, H., Firmansyah, F., & Akbar, A. (2025). Keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu kinerja guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 17 Luwu. *Indonesian Journal of Social Science and Education*, 1(3), 1039–1051.
- Huluk, H. (2023). Implementasi supervisi manajerial pengawas sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMPS DDI Mattoangin Bantaeng. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 183(2), 153–164.
- Iku, D., Niha, S. S., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh manajerial kepala sekolah dan supervisi kepala sekolah pada disiplin kerja sebagai variabel mediasi terhadap kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 4(1), 35–48. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v4i1.1371>
- Imelda, M., Lathifah, Z. K., Haris, R., & Kurniawan, I. (2024). Analisis peran kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu madrasah. *Al-Kaff: Jurnal Sosial Humaniora*, 2(1), 30–40.
- Karyatin, K., Wahyuni, M., & Jufrianis, J. (2024). Pengaruh supervisi manajerial pengawas sekolah terhadap gaya kepemimpinan dan kinerja kepala sekolah dasar di sekolah binaan Rayon 2 Kecamatan Pangkalan Lesung. *Jurnal Intelek dan Cendekiawan Nusantara*, 1(5), 7491–7500.
- Kemendikbudristek. (2023). *Peraturan Direktur Jenderal GTK Nomor 7327/B.B1/HK.03.01/2023 tentang Model Kompetensi Kepala Sekolah*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Kemendikbudristek. (2024). *Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 234/O/2024 tentang Pedoman Formasi Jabatan Fungsional Guru, Pengawas Sekolah, Pamong Belajar, dan Penilik*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Kemendikdasmen. (2025a). *Mengenai Pengelolaan Kinerja Kepala Sekolah (PKKS)*. <https://pusatinformasi.ult.kemendikdasmen.go.id>
- Kemendikdasmen. (2025b). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 7 Tahun 2025 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah*. Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Kemendikdasmen. (2025c). *Variabel Pengelolaan Kinerja Kepala Sekolah (PKKS)*. <https://pusatinformasi.guru.kemendikdasmen.go.id>
- Linawati, L., & Yusrianti, S. (2023). Implementasi supervisi manajerial dalam peningkatan mutu pendidikan di dayah modern. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 4429–4435.
- Lubis, Z. (2022). Upaya pengawas sekolah untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam pengelolaan administrasi sekolah melalui supervisi manajerial di 3 SMA binaan Kota Medan. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 3(2), 30–39.

- Mahatirta, A. A., Kamaruddin, S., & Sumarlin, M. (2023). Supervisi manajerial pengawas sekolah di SMA Negeri 2 Bulukumba. *Pinisi Journal of Education*, 3(1), 1-9.
- Mardiana, M., Anas, I., Simbala, W., Abbas, A. L., & Nur, A. (2024). Analisis peran pengawas sekolah dan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Journal of Education Research*, 5(1), 590-600. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i1.833>
- Muslihat, H., & Musriadi, M. (2024). Analisis peran pengawas sekolah dalam implementasi supervisi manajerial terhadap peningkatan mutu sekolah. *QOUBA: Jurnal Pendidikan*, 1(1), 31-40. <https://doi.org/10.61104/qouba.v1i1.108>
- Mutoharoh, M., Hufad, A., & Rusdiyani, I. (2023). Pengaruh kompetensi manajerial dan supervisi akademik kepala taman kanak-kanak terhadap kinerja guru. *Jurnal Educatio*, 9(1), 155-161. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i1.4437>
- Nirmayanthi, A., Semi, H., & Rahman, D. (2023). Supervisi manajerial dalam meningkatkan pengelolaan sekolah yang efektif. *Nazzama: Journal of Management Education*, 3(1), 13-24.
- Owan, V. J., Johnson, A. J., Osim, R. O., Anagbogu, G. E., Otu, B. D., Undie, S. B., Ogabor, J. O., Apie, M. A., & Ekere, S. C. O. (2023). School-based supervisory practices and teachers' job effectiveness using bootstrapping in covariance-based structural equation modelling. *Cogent Education*, 10(1), 2168406. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2168406>
- Rahayuningsih, T., Setyaningsih, S., & Sunardi, O. (2023). Pengaruh supervisi pengawas dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah. *Dwija Cendekia: Jurnal Riset Pedagogik*, 7(2), 485-496. <https://doi.org/10.20961/jdc.v7i2.75723>
- Rahmaniah, R., Akmaluddin, A., & Mukhlisuddin, M. (2024). Manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada sekolah penggerak SMP Kota Banda Aceh. *Jurnal Gemilang*, 5(4), 1002-1016.
- Ramasari, P., & Syajida, S. (2023). Supervisi dan pengawasan dalam pendidikan. *Journal Innovation in Education*, 1(3), 22-29.
- Rasdiana, R., Wiyono, B. B., Imron, A., Rahma, L., Arifah, N., Azhari, R., Elfira, E., Sibula, I., & Maharmawan, M. A. (2024). Elevating teachers' professional digital competence: Synergies of principals' instructional e-supervision, technology leadership and digital culture for educational excellence in digital-savvy era. *Education Sciences*, 14(3), 266. <https://doi.org/10.3390/educsci14030266>
- Riyadi, F. A., Kusumaningsih, W., & Ginting, R. B. (2024). Pengaruh supervisi akademik, keterampilan manajerial kepala sekolah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Bulu Kabupaten Temanggung. *Jurnal Inovasi Pembelajaran di Sekolah*, 5(1), 236-244. <https://doi.org/10.51874/jips.v5i1.214>
- Rohim, S., Surip, M., Lubis, M. J., & Gafari, M. O. F. (2023). Leadership contribution and organizational commitment on the work achievement of the school principals and teachers in high schools in Medan. *Cogent Education*, 10(2), 2239595. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2239595>
- Romansah, R. (2024). Pengaruh kompetensi bidang manajerial supervisi dan pembinaan teknis pendidikan kepala sekolah terhadap peningkatan mutu pendidikan di SMP Ma'arif NU 3 Tarbiyatut Tholibin Kabupaten Tegal. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 1-14.
- Scheerens, J. (1992). *Effective schooling: Research, theory and practice*. Cassell.
- Sergiovanni, T. J., Starratt, R. J., & Cho, V. (2002). *Supervision: A redefinition* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Sevilla, V., & Novialumi, A. (2025). Motivation and non-physical environment in improving employee performance. *Economic: Journal Economic and Business*, 4(4), 634-642.

- Subhaktiyasa, P. G. (2024). Menentukan populasi dan sampel: Pendekatan metodologi penelitian kuantitatif dan kualitatif. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 9(4), 2721–2731. <https://doi.org/10.29303/jipp.v9i4.2657>
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (5th ed.). Alfabeta.
- Sumarmi, B. (2022). Peningkatan kinerja kepala sekolah menyusun rencana kerja tahunan berbasis rapor satuan pendidikan. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 2(4), 464–470.
- Suriani, N., Risnita, R., & Jailani, M. S. (2023). Konsep populasi dan sampling serta pemilihan partisipan ditinjau dari penelitian ilmiah pendidikan. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 24–36.
- Susanti, E., Maschoir, S. A., & Azahra, A. H. (2024). *Manajemen*. Literasi Nusantara Abadi Group.
- Susanti, F., Harahap, E. K., & Warlizasusi, J. (2024). Principal supervision and its impact on educational administration services at MAN 1 Kepahiang: A descriptive qualitative analysis. *Journal of Educational Management Research*, 9(1), 21–32.
- Susanto, P. C., Arini, D. U., Yuntina, L., & Panatap, J. (2024). Konsep penelitian kuantitatif: Populasi, sampel, dan analisis data. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.38035/jim.v3i1>
- Tagela, U., Windrawanto, Y., & Irawan, S. (2024). Kepemimpinan dan supervisi kepala sekolah serta hubungannya dengan kompetensi profesional terhadap kinerja guru. *Cakrawala: Jurnal Pendidikan*, 18(2). <https://doi.org/10.24905/cakrawala.v18i2.386>
- Widyawati, Y., Sutopo, A., Wulandari, M. D., & Minsih, M. (2025). Perspektif guru terhadap pelaksanaan supervisi akademik melalui teknik kunjungan kelas di sekolah dasar. *Cetta: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 8(3), 88–97. <https://doi.org/10.37329/cetta.v8i3.4195>
- Zulkarnaen, I., & Rohmat, A. (2021). Pengaruh supervisi manajerial oleh pengawas sekolah terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 121–132.

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:
CC-BY-SA