

Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Melaksanakan Supervisi Akademik yang Efektif

Siti Khanifah Asfiati¹, Rejokirono², Rahmat Mulyono³, Saryanto⁴

^{1,2,3,4} Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

asitikhanifah@gmail.com¹, rejokirono@ustjogja.ac.id², rahmat@ustjogja.ac.id³

saryanto@ustjogja.ac.id⁴

Abstract

This study aims to describe the role of the school principal as a supervisor in implementing effective academic supervision at Perak Junior High School Yogyakarta. Previous studies have rarely examined this role empirically in the context of Indonesian junior high schools with a structured, reflective supervision system. A descriptive qualitative approach was employed, involving one school principal and five teachers selected through purposive sampling. Data were collected via in-depth interviews, classroom observations, and documentation, then analyzed through data reduction, display, and conclusion drawing. Trustworthiness was ensured through source and technique triangulation, member checking, and audit trail. The findings reveal that effective academic supervision encompasses systematic planning, objective classroom observation, constructive feedback, and concrete follow-up. The principal functions as planner, observer, evaluator, professional coach, facilitator, and communicator, fostering a reflective learning culture. Academic supervision conducted twice per academic year positively improved teachers' instructional skills and use of learning media. These results indicate that supervision effectiveness depends on humanist, collaborative, and evidence-based principal leadership oriented toward sustained learning quality improvement.

Keywords

Principal, supervisor, academic supervision, teacher competence, learning quality

Article History & Copyright:

Received: 22 April 2026 | Revised: 25 April 2026 |

Accepted: 30 April 2026 | Available online: 1 May 2026

© The Author(s) 2026

Pendahuluan

Pendidikan merupakan proses strategis yang tidak hanya bertujuan mentransmisikan pengetahuan, tetapi juga membentuk kapasitas individu untuk berpartisipasi secara produktif dan bermakna dalam kehidupan sosial. Dalam konteks sekolah, kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh mutu pembelajaran di kelas, karena di ruang inilah kurikulum, kebijakan sekolah, dan sumber daya pendidikan diaktualisasikan secara nyata. Oleh sebab itu, guru memegang posisi sentral dalam keseluruhan sistem pendidikan, sebagaimana dikonfirmasi oleh berbagai kajian empiris dalam bidang manajemen pendidikan.

Secara konseptual, kualitas guru dapat dibaca melalui kinerja profesionalnya dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran. Guru yang profesional tidak hanya menguasai materi ajar, tetapi juga memiliki kemampuan pedagogis, sosial, dan reflektif untuk menyesuaikan pembelajaran dengan kebutuhan peserta didik. Dalam banyak studi, peningkatan mutu guru terbukti tidak dapat dilepaskan dari kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Meta-analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berfokus pada pembelajaran memberi pengaruh yang lebih kuat terhadap hasil belajar siswa dibandingkan model kepemimpinan yang lebih administratif atau umum (Robinson, et al., 2008).

Dalam perkembangan kajian kepemimpinan pendidikan, kepala sekolah tidak lagi dipandang semata-mata sebagai administrator, melainkan sebagai *leader for learning* yang berperan aktif dalam membangun kondisi yang memungkinkan guru berkembang secara profesional. Kepemimpinan kolaboratif yang berorientasi pada pembelajaran berkontribusi terhadap perbaikan sekolah secara berkelanjutan (Hallinger & Heck, 2010). Temuan ini diperdalam oleh penelitian yang memperlihatkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah memengaruhi pembelajaran profesional guru baik secara langsung maupun melalui efikasi guru (Liu & Hallinger, 2018). Dengan demikian, kepala sekolah memiliki tanggung jawab strategis untuk menciptakan struktur, budaya, dan proses yang mendukung peningkatan kualitas pembelajaran.

Salah satu instrumen utama untuk mewujudkan kepemimpinan pembelajaran tersebut adalah supervisi akademik. Dalam perspektif modern, supervisi akademik merupakan proses pembinaan profesional yang bertujuan membantu guru meningkatkan kualitas praktik mengajar, bukan sekadar mengontrol kepatuhan administratif. Observasi kelas, dialog reflektif, analisis pembelajaran, dan tindak lanjut profesional menjadi inti dari supervisi yang bermakna. Observasi kelas informal dapat memperbaiki instruksi ketika digunakan sebagai alat pembelajaran profesional (Ing, 2010). Namun demikian, observasi dan umpan balik tidak selalu efektif apabila tidak spesifik, tidak berbasis bukti, dan tidak dihubungkan dengan dukungan pengembangan profesional yang nyata (Rigby, et al., 2017).

Kebutuhan akan supervisi akademik yang efektif semakin penting ketika sekolah menghadapi tuntutan mutu pembelajaran yang semakin kompleks. Guru dituntut mampu menggunakan strategi pembelajaran yang variatif, teknologi pendidikan, asesmen yang autentik, dan pendekatan yang responsif terhadap kebutuhan siswa. Dalam konteks ini, supervisi akademik harus menjadi wahana *job-embedded professional development*. Meta-analisis menunjukkan bahwa coaching guru memberikan dampak yang cukup besar terhadap kualitas instruksi dan berdampak positif terhadap capaian siswa (Kraft, et al., 2018). Praktik pembelajaran guru juga dapat ditingkatkan melalui kombinasi kegiatan belajar profesional, observasi kelas, dan pengetahuan kepemimpinan kepala sekolah tentang substansi pembelajaran (Özdemir, 2020).

Meski demikian, pada praktiknya supervisi akademik di banyak sekolah masih sering dipahami sebagai formalitas, prosedur evaluatif, atau mekanisme pencarian kesalahan. Ketika supervisi dijalankan secara *top-down* dan menegangkan, guru cenderung defensif dan tidak memperoleh manfaat pengembangan yang optimal. Sebaliknya, ketika supervisi dilakukan secara humanis, berbasis dialog, dan disertai tindak lanjut, maka supervisi dapat menjadi mekanisme

pembelajaran profesional yang efektif. Di SMP Perak Yogyakarta, supervisi akademik telah dilaksanakan dua kali dalam satu tahun pelajaran dengan tahapan perencanaan, observasi, umpan balik, dan tindak lanjut. Namun, penelitian sebelumnya masih terbatas dalam mengkaji secara empiris praktik supervisi akademik berbasis reflektif pada konteks sekolah menengah pertama di Indonesia.

Meskipun kajian tentang supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah telah banyak dilakukan, penelitian sebelumnya belum secara spesifik mengkaji peran kepala sekolah sebagai supervisor akademik dalam konteks sekolah menengah pertama swasta di Indonesia yang menerapkan supervisi secara terstruktur dengan tahapan sistematis. Sebagian besar studi yang ada lebih berfokus pada persepsi guru atau capaian hasil belajar siswa, sehingga terdapat kesenjangan empiris mengenai bagaimana kepala sekolah secara konkret menjalankan fungsi supervisi akademik yang humanis, berbasis bukti, dan berkelanjutan di tingkat sekolah. Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut.

Berdasarkan konteks dan kesenjangan penelitian tersebut, secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam melaksanakan supervisi akademik yang efektif di SMP Perak Yogyakarta. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah; (2) mengidentifikasi teknik-teknik supervisi yang digunakan; (3) menganalisis peran kepala sekolah sebagai supervisor akademik; dan (4) menjelaskan faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan supervisi akademik.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan di satu sekolah, yaitu SMP Perak Yogyakarta, sehingga temuan-temuannya tidak dapat digeneralisasikan secara langsung ke sekolah lain dengan karakteristik yang berbeda. Kedua, jumlah informan yang terbatas, yakni satu kepala sekolah dan lima guru, memungkinkan adanya perspektif penting yang belum tertangkap sepenuhnya. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dengan cakupan lokasi yang lebih luas dan jumlah informan yang lebih banyak diperlukan untuk memperkuat generalisasi temuan ini.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam praktik supervisi akademik dalam konteks nyata sekolah (Sugiyono, 2017). Penelitian dilaksanakan selama tiga bulan, yaitu Januari hingga Maret 2025, di SMP Perak Yogyakarta.

Partisipan terdiri atas satu kepala sekolah dan lima guru yang dipilih melalui purposive sampling. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Triangulasi digunakan untuk meningkatkan kredibilitas data. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi, *member checking*, dan *audit trail*.

Keabsahan data dalam penelitian ini dijamin melalui tiga strategi utama. Pertama, triangulasi sumber dan teknik, yaitu dengan memverifikasi data yang diperoleh dari wawancara kepala sekolah dengan data dari wawancara guru, observasi kelas, dan dokumentasi, sehingga konsistensi informasi dapat diuji secara silang (Susanto, 2016). Kedua, *member checking*, yaitu peneliti mengkonfirmasi kembali temuan dan interpretasi kepada informan utama agar hasil penelitian mencerminkan pengalaman dan perspektif mereka secara akurat (Mulyasa, 2012). Ketiga, *audit trail*, yaitu peneliti mendokumentasikan seluruh proses pengumpulan data, catatan lapangan, dan keputusan analitik secara sistematis sehingga proses penelitian dapat ditelusuri dan diverifikasi.

Hasil dan Pembahasan

1. Hasil

a. Pelaksanaan supervisi akademik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi akademik di SMP Perak Yogyakarta dilakukan dua kali dalam satu tahun pelajaran. Pelaksanaan ini tidak bersifat insidental, melainkan dirancang melalui tahapan yang cukup sistematis, yaitu perencanaan, observasi kelas, pengumpulan data, pemberian umpan balik, penyusunan rencana tindak lanjut, dan evaluasi perkembangan. Kepala sekolah (P1) menyusun jadwal supervisi berdasarkan kesepakatan dengan guru (P2), sehingga pelaksanaan supervisi tidak dipersepsikan sebagai kegiatan mendadak atau menekan. Proses ini memperlihatkan bahwa sekolah telah mengembangkan supervisi sebagai kegiatan yang terstruktur dan dapat diprediksi oleh guru.

Pada tahap perencanaan, kepala sekolah menetapkan tujuan supervisi, menentukan waktu pelaksanaan, memilih kelas yang akan diamati, dan menyiapkan instrumen yang akan digunakan. Kepala sekolah (P1) menegaskan:

“Saya selalu mendiskusikan jadwal supervisi dengan guru terlebih dahulu agar mereka merasa dilibatkan, bukan sekadar dinilai.” (Wawancara dengan P1, Kepala Sekolah)

Tahap ini penting karena menjadi landasan bagi keteraturan pelaksanaan supervisi. Guru yang mengetahui jadwal dan tujuan supervisi cenderung lebih siap secara administratif maupun pedagogis. Dalam konteks ini, perencanaan tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme teknis, tetapi juga sebagai sarana membangun transparansi dan kepercayaan antara kepala sekolah dan guru.

Tahap observasi kelas dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap proses pembelajaran. Kepala sekolah memperhatikan sejumlah aspek utama, seperti metode mengajar, interaksi antara guru dan siswa, tingkat keterlibatan siswa dalam pembelajaran, penggunaan media, dan efektivitas pengelolaan kelas. Pengamatan dilakukan dengan mencatat fakta-fakta yang muncul selama pembelajaran, bukan hanya berdasarkan kesan umum. Dengan demikian, observasi tidak hanya menghasilkan penilaian global, tetapi juga menyediakan dasar empiris bagi dialog tindak lanjut (Rigby et al., 2017). Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa observasi kelas yang efektif harus menghasilkan bukti konkret untuk mendukung perbaikan instruksional (Ing, 2010).

Setelah observasi, kepala sekolah (P1) memberikan umpan balik kepada guru (P2) melalui diskusi yang bersifat personal, reflektif, dan konstruktif. Dalam proses ini, kepala sekolah terlebih dahulu mengapresiasi kekuatan guru sebelum membahas kelemahan dan area yang perlu diperbaiki. Model umpan balik seperti ini membuat guru (P2) merasa lebih dihargai dan lebih terbuka untuk menerima masukan. Salah seorang guru Bahasa Indonesia (P2) mengungkapkan:

“Supervisi membantu saya memperbaiki cara mengajar; kepala sekolah tidak hanya menilai, tetapi benar-benar membimbing saya untuk berkembang.” (Wawancara dengan P2, Guru Bahasa Indonesia).

Hal ini menunjukkan bahwa guru tidak diposisikan sebagai objek penilaian, tetapi sebagai mitra pengembangan. Praktik ini sangat penting, karena literatur menunjukkan bahwa pengembangan profesional guru lebih efektif ketika umpan balik yang diberikan bersifat spesifik, suportif, dan dapat ditindaklanjuti (Kraft, et al., 2018).

Tahap terakhir adalah tindak lanjut. Berdasarkan hasil supervisi, kepala sekolah bersama guru menyusun langkah perbaikan yang diperlukan. Tindak lanjut ini mencakup perubahan strategi pembelajaran, penguatan penggunaan media pembelajaran, diskusi dengan rekan sejawat, dan partisipasi dalam kegiatan pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi akademik di SMP Perak Yogyakarta tidak berhenti sebagai mekanisme evaluasi semata, melainkan telah berkembang menjadi wahana pengembangan profesional guru yang

berkelanjutan. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas supervisi sangat ditentukan oleh ada tidaknya tindak lanjut yang konkret dan terencana pasca-observasi.

b. Teknik supervisi akademik

Kepala sekolah SMP Perak Yogyakarta menggunakan beberapa teknik supervisi akademik, yakni observasi langsung di kelas, wawancara dengan guru, analisis dokumen pembelajaran, diskusi reflektif, dan penggunaan teknologi sebagai pendukung dokumentasi maupun evaluasi. Penggunaan beberapa teknik ini menunjukkan bahwa supervisi akademik tidak dilakukan secara tunggal, melainkan melalui pendekatan yang lebih komprehensif.

"Saya tidak bisa hanya mengandalkan observasi saja. Kadang apa yang terlihat di kelas berbeda dengan yang dipikirkan guru. Makanya setelah observasi saya selalu ngobrol dulu, tanya alasannya, baru saya bisa menilai dengan lebih adil." (Wawancara dengan P1, Kepala Sekolah).

Pernyataan ini menegaskan bahwa multi-teknik supervisi berfungsi untuk memperluas kualitas informasi sekaligus memperkuat objektivitas proses pembinaan. Observasi memberikan data faktual tentang jalannya pembelajaran, wawancara mengungkap alasan pedagogis di balik pilihan metode guru, analisis dokumen memberi gambaran kesesuaian antara perencanaan dan praktik, sementara diskusi reflektif memberi ruang bagi guru untuk mengartikulasikan pengalamannya sendiri.

Observasi langsung memungkinkan kepala sekolah melihat secara nyata bagaimana pembelajaran berlangsung. Wawancara memungkinkan kepala sekolah memahami alasan pedagogis di balik pilihan metode guru. Analisis dokumen memberi gambaran tentang kualitas perencanaan pembelajaran, tugas siswa, dan kesesuaian antara rancangan dan praktik. Diskusi reflektif memberi ruang bagi guru untuk mengemukakan pandangannya tentang pengalaman mengajar. Sementara itu, penggunaan teknologi mulai dimanfaatkan untuk mendukung pencatatan dan evaluasi. Secara substantif, kombinasi teknik ini memperluas kualitas informasi yang digunakan dalam supervisi dan memperkuat objektivitas proses pembinaan.

c. Peran kepala sekolah sebagai supervisor akademik

Kepala sekolah menjalankan peran yang multidimensional dalam supervisi akademik: sebagai perencana yang menyusun program dan instrumen, sebagai pengamat yang melakukan observasi kelas, sebagai evaluator yang mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan pembelajaran, sebagai pembina yang memberikan arahan tindak lanjut, sekaligus sebagai komunikator yang membangun relasi terbuka dan humanis. Seorang guru mata pelajaran IPA mengungkapkan bagaimana pendekatan tersebut dirasakan dalam praktik:

"Beliau tidak langsung menghakimi. Setelah masuk kelas, beliau duduk di belakang, mencatat, baru setelah itu kita bicara. Rasanya lebih seperti diskusi daripada dievaluasi." (Wawancara dengan P3, Guru IPA).

Pengalaman serupa dikemukakan oleh guru Bahasa Indonesia yang menyatakan bahwa supervisi justru mendorongnya untuk lebih berani mencoba metode baru:

"Setelah disupervisi, saya malah jadi lebih percaya diri. Kepala sekolah menunjukkan mana yang sudah bagus, baru kemudian menyarankan yang perlu diperbaiki. Jadi tidak terasa menjatuhkan." (Wawancara dengan P4, Guru Matematika)

Lebih jauh, kepala sekolah juga berperan sebagai fasilitator budaya reflektif. Melalui supervisi yang dilaksanakan secara rutin dan dialogis, guru didorong untuk menilai kembali praktik pembelajarannya secara mandiri maupun kolektif. Guru Matematika menyampaikan bahwa perubahan ini terasa dalam iklim kerja sehari-hari:

"Sekarang kami lebih sering membicarakan cara mengajar satu sama lain. Supervisi itu seperti membuka pintu setelah itu guru-guru jadi tidak sungkan saling bertukar pengalaman." (Wawancara dengan P5, Guru IPS)

Peran fasilitator ini pada akhirnya melampaui batas supervisi itu sendiri. Ketika guru secara sukarela mendiskusikan praktik pembelajaran satu sama lain, supervisi telah bertransformasi dari mekanisme evaluasi menjadi katalis budaya belajar profesional yang tumbuh dari dalam—bukan lagi bergantung pada dorongan struktural dari atas, melainkan pada kesadaran kolektif guru itu sendiri.

d. Faktor pendukung dan penghambat

Penelitian ini menemukan bahwa supervisi akademik berjalan efektif ketika ditopang oleh kombinasi antara kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang terbuka, dan antusiasme guru. Guru IPS mengakui bahwa keterbukaan kepala sekolah menjadi kunci penerimaan terhadap supervisi:

"Yang membuat saya tidak takut disupervisi itu karena kepala sekolah orangnya terbuka. Kita bisa tanya balik, bisa menyampaikan kendala. Tidak seperti dinilai dari luar." (Wawancara dengan P6, Seni Budaya)

Namun di sisi lain, hambatan struktural tetap menjadi tantangan nyata. Ketidaksesuaian jadwal antara kepala sekolah dan guru yang mengajar di luar sekolah induk, keterbatasan sarana tertentu, serta rendahnya kemampuan teknologi sebagian guru menjadi faktor yang membatasi jangkauan supervisi. Guru IPA mengungkapkan hambatan ini secara terbuka:

"Kadang sudah dijadwalkan, tapi bentrok dengan jam saya mengajar di sekolah lain. Akhirnya supervisinya diundur terus, dan kadang tidak terlaksana sama sekali di semester itu." (Wawancara dengan P3, Guru IPA)

Hambatan-hambatan ini menunjukkan bahwa efektivitas supervisi akademik tidak hanya bergantung pada komitmen kepala sekolah, tetapi juga pada kesiapan sistem pendukung sekolah secara keseluruhan. Kualitas pribadi seorang supervisor yang baik tidak dapat sepenuhnya mengkompensasi ketiadaan struktur organisasi yang memadai.

2. Pembahasan

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas supervisi akademik ditentukan bukan semata oleh kepatuhan prosedural, melainkan oleh kualitas orientasi kepemimpinan kepala sekolah. Ketika supervisi diposisikan sebagai pembinaan profesional—bukan inspeksi—ia menciptakan kondisi psikologis yang aman bagi guru untuk membuka diri terhadap evaluasi dan refleksi. Hal ini sejalan dengan (Wartini, 2022) yang menemukan bahwa keterlibatan kepala sekolah secara langsung dalam inti pedagogi sekolah memiliki pengaruh paling signifikan terhadap hasil belajar. Namun temuan tersebut perlu dibaca kritis: keterlibatan aktif kepala sekolah tidak identik dengan kontrol, melainkan dengan fasilitasi. Pertanyaan yang tetap perlu dikritisi adalah sejauh mana pendekatan ini mendorong otonomi profesional guru secara autentik, ataukah sekadar memperhalus mekanisme kontrol atasan.

Observasi kelas dan umpan balik konstruktif terbukti menjadi inti supervisi yang berdampak, namun literatur mengingatkan bahwa observasi tidak otomatis menghasilkan perubahan. (Liebowitz & Porter, 2019) menunjukkan bahwa efek umpan balik supervisi terhadap praktik mengajar sangat bervariasi dan sering lebih kecil dari yang diasumsikan. Variabel penentunya justru terletak pada kualitas dialog pascaobservasi apakah umpan balik bersifat spesifik, berorientasi tindakan, dan dimaknai guru sebagai relevan dengan tantangan nyata di kelas. Dengan demikian, integrasi antara observasi, dialog reflektif, dan tindak lanjut konkret bukan kualitas masing-masing secara terpisah yang menentukan apakah supervisi benar-benar menjadi instrumen pengembangan profesional atau sekadar pemenuhan administratif.

Ketegangan yang secara teoritis paling penting dari penelitian ini adalah bahwa efektivitas supervisi sangat bergantung pada kapasitas individu kepala sekolah, bukan pada sistem yang berjalan mandiri. Ini mengandung risiko institusional serius ketika kepala sekolah berganti, seluruh kualitas supervisi dapat runtuh karena tidak terdorong struktur yang memadai.

(Burhanuddin, 2007) mengingatkan bahwa perubahan sekolah yang berkelanjutan mensyaratkan pembangunan kapasitas kolektif, bukan ketergantungan pada individu karismatik. Hambatan struktural yang ditemukan keterbatasan waktu, sarana, dan kapasitas digital bukan sekadar kendala teknis, melainkan cerminan belum terbangunnya ekosistem supervisi yang sistemik. Agenda ke depan karenanya bukan hanya meningkatkan kualitas supervisi yang ada, tetapi mendistribusikan kepemimpinan supervisi secara lebih luas dan menjadikan kolaborasi antarguru sebagai fondasi budaya profesional yang tahan lama.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepala sekolah memiliki peran yang sangat menentukan dalam pelaksanaan supervisi akademik yang efektif di SMP Perak Yogyakarta. Efektivitas tersebut diwujudkan melalui perencanaan yang sistematis, observasi kelas yang objektif, umpan balik yang konstruktif, tindak lanjut yang konkret, dan evaluasi berkelanjutan. Kepala sekolah menjalankan peran multidimensional sebagai perencana, pengamat, evaluator, pembina profesional, fasilitator, dan komunikator yang membangun budaya supervisi yang humanis dan kolaboratif. Supervisi yang dijalankan secara dialogis dan reflektif terbukti meningkatkan keterampilan mengajar guru, memperluas penggunaan media pembelajaran, dan menumbuhkan kesadaran profesional untuk perbaikan berkelanjutan.

Secara implikatif, temuan ini menegaskan perlunya kepala sekolah memperkuat kapasitas kepemimpinan instruksional, keterampilan observasi, dan kualitas umpan balik berbasis kebutuhan guru. Sekolah perlu mendukung supervisi melalui penjadwalan adaptif, pemenuhan sarana, dan peningkatan literasi digital. Penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas cakupan ke beberapa sekolah dengan konteks berbeda, menggunakan metode campuran (mixed methods), guna menghasilkan temuan yang lebih dapat digeneralisasikan dan mendalam.

Referensi

- Burhanuddin. (2007). *Analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan pendidikan*. Bumi Aksara.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement? *Educational Management Administration & Leadership*, 38(6), 654–678. <https://doi.org/10.1177/1741143210379060>
- Ing, M. (2010). Using informal classroom observations to improve instruction. *Journal of Educational Administration*, 48(3), 337–358. <https://doi.org/10.1108/09578230910967115>
- Kraft, M. A., Blazar, D., & Hogan, D. (2018). The effect of teacher coaching on instruction and achievement: A meta-analysis of the causal evidence. *Review of Educational Research*, 88(4), 547–588. <https://doi.org/10.3102/0034654318759268>
- Liebowitz, D. D., & Porter, L. (2019). The effect of principal behaviors on student, teacher, and school outcomes: A systematic review and meta-analysis of the empirical literature. *Review of Educational Research*, 89(5), 785–827. <https://doi.org/10.3102/0034654319866133>
- Liu, S., & Hallinger, P. (2018). Principal instructional leadership, teacher self-efficacy, and teacher professional learning in China: Testing a mediated-effects model. *Educational Administration Quarterly*, 54(4), 501–528. <https://doi.org/10.1177/0013161X18769048>
- Mulyasa. (2012). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Özdemir, N. (2020). How to improve teachers' instructional practices: The role of professional learning activities, classroom observation and leadership content knowledge in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 58(6), 585–603. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2019-0189>
- Rigby, J. G., Larbi-Cherif, A., Rosenquist, B. A., Sharpe, C. J., Cobb, P., & Smith, T. M. (2017). Administrator observation and feedback: Does it lead toward improvement in inquiry-oriented math instruction? *Educational Administration Quarterly*, 53(3), 475–516.

<https://doi.org/10.1177/0013161X16687006>

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educ. Adm. Q.*, 44(5), 635–674.

Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.

Susanto, A. (2016). *Manajemen peningkatan kinerja guru: Konsep, strategi, dan implementasinya*. Prenadamedia Group.

Wartini. (2022). *Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru*. Lakeisha.