

Pelaksanaan Supervisi Oleh Kepala Madrasah Melalui Tipe Kepemimpinan Demokratis

Uswatun Hasanah¹, Moh. Aufani²

^{1 2} Institut Agama Islam Negeri Madura 1
e-mail: uswatunhsnh2505@gmail.com

Abstrak

Supervisi pendidikan bertujuan untuk terus membenahi problema yang sedang dihadapi dalam pendidikan dalam hal ini khususnya pada proses pembelajaran agar tercapainya suatu cita-cita pendidikan. Adapun pelaku dalam kegiatan supervisi yang sering berinteraksi dengan guru adalah seorang kepala sekolah. Cara melakukan supervisi, seorang pemimpin tidak sama dengan pemimpin yang lain. Hal ini tergantung pada tipe atau corak kepemimpinannya. Berdasarkan hal tersebut maka dilakukan penelitian ke MI Sabilul Huda II Duko Timur Larangan Pamekasan tentang pelaksanaan supervisi oleh kepala madrasah melalui kepemimpinan demokratis, terdapat tiga fokus penelitian yaitu: 1) Bagaimana pelaksanaan supervisi oleh kepala madrasah melalui kepemimpinan demokratis di MI Sabilul Huda II Duko Timur Larangan Pamekasan. 2) apa saja yang menjadi faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan supervisi oleh kepala madrasah melalui kepemimpinan demokratis di MI Sabilul Huda II Duko Timur Larangan Pamekasan. 3) Bagaimana implikasi pelaksanaan supervisi oleh kepala madrasah melalui kepemimpinan demokratis di MI Sabilul Huda II Duko Timur Larangan Pamekasan.

Kata kunci: *Supervisi, Kepemimpinan Demokratis.*

Abstract

Educational supervision aims to continue to fix the problems that are being faced in education, in this case, especially in the learning process in order to achieve an educational goal. The actor in supervision activities who often interact with teachers is a school principal. How to carry out supervision, a leader is not the same as other leaders. This depends on the type or style of leadership. Based on this, research was conducted on MI Sabilul Huda II Duko Timur Larangan Pamekasan regarding the implementation of supervision by the madrasah head through democratic leadership which consisted of three research focuses namely: 1) How is the implementation of supervision by the madrasah head through democratic leadership at MI Sabilul Huda II Duko Timur Pamekasan Prohibition. 2) what are the supporting and inhibiting factors for the implementation of supervision by the madrasah head through democratic leadership at MI Sabilul Huda II Duko Timur Larangan Pamekasan. 3) What are the implications of implementing supervision by the head of the madrasa through democratic leadership at MI Sabilul Huda II Duko Timur Larangan Pamekasan..

Keywords: *Supervision, Democratic Leadership.*

PENDAHULUAN

Sebuah organisasi bisa mencapai suatu keberhasilan bisa diukur dengan sumber daya manusia apakah mampu mengelola organisasi dengan baik atau tidak. Hal ini dikarenakan

sumber daya manusia sebagai pelaksana kegiatan dengan pemikiran dan kinerja yang diberikan pada organisasi. Tentu saja peranan yang diberikan sangat penting. Empat fungsi dalam manajemen yaitu perencanaan, pengorganisaian, pelaksanaan dan pengawasan. Pengawasan menjadi salah satu hal yang penting dan tidak bisa dipisahkan dalam proses manajemen pendidikan. Dimana setelah dilakukan sebuah perencanaan, pengorganisasian, dan juga pelaksanaan maka selanjutnya penting untuk dilakukan sebuah pengawasan agar dapat diketahui apakah sudah sesuai dengan apa yang direncanakan atau tidak pada proses pelaksanaan. Pengawasan dalam penyelenggaraan pendidikan lebih sering digunakan dengan istilah supervisi pendidikan. Supervisi pendidikan bertujuan untuk terus membenahi problema yang sedang dihadapi dalam pendidikan dalam hal ini khususnya pada proses pembelajaran agar tercapainya suatu cita-cita pendidikan.

Pengawasan dilakukan sebagai upaya untuk memastikan semua kegiatan berjalan sebagaimana mestinya serta sebagai antisipasi bila ada masalah yang perlu ditanggapi secara serius. Pada suatu lembaga pendidikan, supervisi merupakan alat pengendalian dan perbaikan utama dalam penjaminan suatu kegiatan dapat berjalan lancar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan¹ Dalam dewasa ini istilah pengawasan masih dianggap sebuah kegiatan untuk mencari suatu kesalahan pada proses pendidikan. Sehingga kegiatan supervisi yang dilakukan oleh seorang pengawas baik dari instansi pemerintahan atau pengawasan yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah terhadap unsur-unsur sistem pendidikan masih menjadi kegiatan yang ditakuti oleh bawahannya dalam hal ini yaitu guru. Padahal kegiatan pengawasan sendiri bertujuan untuk membenahi apa yang menjadi kendala pada pembelajaran. Adapun pelaku dalam kegiatan supervisi yang sering berinteraksi dengan guru adalah seorang kepala sekolah. Guru tidak lagi merasa ketakutan terhadap kepala sekolah dalam melakukan pembelajaran, akan tetapi guru mengajar dikarenakan memang atas dasar adanya kesadaran atas apa yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan demikian kepala madrasah juga harus berperan sebagai leader atau pemimpin, educator atau pendidik, sebagai administrator, sebagai manajer, dan kepala madrasah berperan sebagai supervisor.²

Supervisi adalah kegiatan dalam memberikan pembinaan dan pelayanan agar supaya setiap individu dapat meningkatkan ke profesiannya dan memperbaiki sistem pembelajaran yang meliputi merangsang, memilih pertumbuhan jabatan dan pengembangan guru, memperbaiki dan mengubah tujuan pendidikan, serta bahan ajar dan metode pembelajaran yang dipakai serta pengevaluasian pembelajaran. Pengawasan berarti mendorong dan mendorong setiap orang untuk meningkatkan karir dan meningkatkan pembelajarannya, termasuk stimulasi, pemilihan pertumbuhan posisi dan pengembangan mutu guru, tujuan pendidikan, revisi materi dan metode pembelajaran, dan penilaian pembelajaran, kegiatan yang ditawarkan. Supervisi bertujuan untuk mendukung guru dalam pengembangan situasi pembelajaran yang berlangsung di kelas dan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran

¹ Abd Halik et al, "Implementasi Supervisi Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Di Ma Az-Zubair Tlanakan Pamekasan," *Jurnal re-JIEM* 5, no. 1 (Juni, 2022). 34.

² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik Dan Permasalahanya)* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005). 83.

yang digunakan oleh seorang guru.³ Supervisi bertujuan untuk mendukung guru dalam mengembangkan situasi pembelajaran yang berlangsung di kelas dan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran guru. Oleh karena itu, supervisi harus dilakukan oleh pengawas dengan kemampuan serta keterampilan dapat membangun hubungan interpersonal dan teknis. Di lembaga pendidikan, pengawas utama sekolah adalah kepala sekolah. Oleh karena itu kepala madrasah harus bertanggung jawab penuh atas kelancaran proses pembelajaran di sekolah.

Kepala madrasah sebagai supervisor bertujuan untuk membenahi dan meningkatkan manajemen pendidikan sekolah khususnya pada hal pembelajaran. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjelaskan hal tersebut dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan pada umumnya dan proses belajar mengajar pada khususnya. Oleh karena itu, sangat penting untuk melaksanakan dan menerapkan supervisi di lingkungan pendidikan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala madrasah merupakan guru yang dapat mengelola fasilitas sekolah. Kepala madrasah menjadi posisi yang sangat penting dalam mensukseskan visi dan misi lembaga. Hal ini tercermin dalam peran klien sendiri, termasuk kepemimpinan administratif, kepemimpinan formal, kepemimpinan organisasi, kepemimpinan pengawasan, dan juga kepemimpinan tim. Untuk menghasilkan guru yang profesional di lapangan, kepala sekolah yang membawahi pimpinan melihat dan mengawasi guru selama proses pembelajaran, membimbing dan memotivasi guru, serta memberikan bantuan teknis ketika guru menghadapi kesulitan dalam proses pembelajaran perlu memberikan dukungan. pembelajaran Pendidikan.⁴

Keberhasilan suatu sekolah atau madrasah tidak terlepas dari peran kepala sekolah. Untuk menjadi sukses, seorang kepala sekolah harus memiliki gaya kepemimpinan tertentu yang berlaku untuk arah dan manajemen sekolah yang dipimpinya. Pencapaian tujuan pendidikan sangat tergantung pada kualitas dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah itu sendiri, serta pelaksanaan tugas dan tanggung jawab administrasi. Dalam kehidupan sehari-hari, termasuk sekolah, kita menjumpai berbagai jenis gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan karismatik, gaya kepemimpinan patriarki, gaya kepemimpinan demokratis. Setiap pemimpin memiliki kepribadian, kualitas, dan sifat yang berbeda yang memungkinkan mereka untuk mempengaruhi bawahan mereka. Pimpinan sekolah harus menerapkan prinsip demokrasi dalam pengambilan keputusan yang melibatkan tenaga sekolah atau madrasah, tenaga kependidikan, tenaga kependidikan dan pemangku kepentingan.

Kepemimpinan demokratis adalah kebijakan pemimpin berdasarkan hasil musyawarah, tanpa hasutan dari pihak lain.⁵ Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang ideal ketika keputusan yang diambil oleh pemimpin sebagai pembuat kebijakan mempertimbangkan berbagai masukan dan saran yang konstruktif atau konstruktif dari bawahan dan anggota. Orientasi kepemimpinan yang demokratis adalah pada rakyat dengan memberikan bimbingan yang efektif dan efisien kepada para pengikutnya. Kepala

³ Piet A Sahertian dan Frans Mataheru, , *Prinsip Dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1996). 18.

⁴ Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip Dan Teknik Supervisi Pendidikan*. n.d. 45-50.

⁵ Moh. Nur Hidayatullah dan Moh. Zaini Dahlan, *Menjadi Kepala Sekolah Ideal, Efektif, Dan Efisien* (Malang: CV. Literasi Nusantara, 2019). 30.

sekolah yang demokratis terus mendorong evaluasi yang tulus terhadap potensi setiap individu dalam kelompok, mendengarkan pandangan dan pendapat bawahan, berpartisipasi dan bertanggung jawab atas kegiatan yang dipimpin guru di sekolah dan madrasah.

Cara melaksanakan supervisi, pemimpin tidak sama dengan pemimpin lainnya. Hal ini tergantung pada jenis atau gaya kepemimpinan.⁶ Kepala sekolah dituntut untuk selalu mempunyai hubungan baik dengan semua personel yang ada disekolah, baik dari hubungan antar pribadi, dengan para guru, dengan para siswa, dan bahkan dengan lingkungan masyarakat. Maka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengawas, kepala sekolah harus membangun hubungan yang efektif dan positif sehingga akan tercipta keakraban antara atasan dan bawahan, rasa persaudaraan, saling menghormati dan saling menghormati.

Dari hal tersebut ketika kepala sekolah melaksanakan pengawasan terhadap semua unsur penyelenggaraan pembelajaran salah satunya yaitu guru, guru tidak akan merasa tertekan karena merasa dicari kesalahan dalam melaksanakan pembelajaran. Kepala sekolah memberikan kesempatan untuk sama-sama melakukan perbaikan dari apa yang menjadi faktor adanya suatu problem atau permasalahan yang akan berakibat pada hasil pembelajaran. Implementasi supervisi yang dilakukan kepala sekolah tidak hanya dipandang sebelah mata dan tidak lagi dipandang sebagai kegiatan untuk mencari kesalahan saja, akan tetapi menciptakan pembinaan oleh atasan kepada bawahan. Dalam hal ini kepala sekolah dalam mengimplementasikan prosedur supervisi melalui tipe kepemimpinan demokratis dirasa tepat karena tidak ada jurang pemisah antara atasan dan bawahan sehingga menciptakan kerjasama yang baik.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti di MI Sabilul Huda II Dukoh Timur Pamekasan, terdapat kesenjangan antara harapan dan kenyataan dalam praktik supervisi. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa jika seorang pemimpin madrasah mengawasi kinerja guru, kegiatan ini merupakan cara pemimpin madrasah untuk mencari kesalahan. Supervisi seharusnya merupakan kegiatan untuk meningkatkan kerjasama antara guru dan pimpinan sekolah, permasalahan yang dihadapi guru dalam pembelajaran sambil mencari solusi yang efektif dan efisien. Adanya pandangan antara bawahan dan atasan terkadang membuat guru hanya sebagai penerima saran tanpa adanya pengembangan bentuk masukan dari kepala madrasah sebagai atasan padahal Kepala Madrasah Sabilul Huda menerapkan tipe kepemimpinan demokratis dalam artian Kepala Madrasah dalam melaksanakan supervisi berorientasi pada adanya kerjasama antara guru dan juga Kepala Madrasah. Sebagaimana cara kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi tergantung pada tipe kepemimpinan yang digunakannya. Supervisi demokratis yang dijalankan oleh kepala sekolah dipandang supervisi yang efektif karena mengedepankan kinerja yang kooperatif, memberikan kesempatan kepada para guru untuk bersama-sama membenahi kendala yang hadapi pada proses pembelajaran. Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik mengambil untuk mengetahui lebih lanjut tentang pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah melalui kepemimpinan demokratis.

⁶ Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta : PT Rineka Cipta, 2001). 188.

METODE

Peneliti dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Oleh karenanya peneliti berusaha memperoleh data dengan sebanyak mungkin dengan memakai jenis penelitian ini dan kehadiran peneliti langsung ke MI Sabilul Huda II Duko Timur untuk melaksanakan pengamatan, wawancara dokumentasi, serta data-data yang bisa diperoleh dari pihak madrasah khususnya. Adapun penelitian menelaah informasi yang didapat dari sumber data, diantaranya yaitu: kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan juga salah guru, untuk mendapatkan suatu hasil wawancara agar menjawab fokus penelitian yang telah disusun. Peneliti juga menggunakan catata-catatan dan dokumen penting untuk memperoleh data yang sah agar tidak terjadi manipulasi data.

Kehadiran peniti menjadi penting sebagai upaya untuk mendapatkan data dari madrasah yang diteliti. Oleh sebab itu, pada peneliitian kualitatif dituntut agar melakukan pengamatan dan wawancara yang mendalam melalui kehadiran peneliti langsung di lokasi penelitian. Maka dari itu kehadiran peneliti di MI Sabilul Huda II Duko Timur menjadi bagian penting, dimana peneliti menjadi instrumen penting memperoleh data serta peneliti diharuskan terjun langsung di tempat penelitian untuk dapat melihat serta melakukan interaksi dengan informan agar mendapatkan informasi sesuai dengan fokus penelitian yang telah dirancang. Selain itu untuk mendapatkan gambaran awal terkait hal yang diteliti sebagai penentuan langkah berikutnya serta poin pentingnya juga untuk mempererat silaturahmi dengan madrasah.

Adapun sumber data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah manusia yang ada MI Sabilul Huda Duko Timur dengan menggunakan teknik observasi yang non partisipan, menggunakan wawancara semi terstruktur dan juga dokumentasi. Sumber data manusia merupakan sumber daya manusia yang ada di madrasah seperti kepala madrasah, guru serta siswa. Sementara sumber data non manusia seperti catatan-catatan atau arsip dan dokumentasi yang ada di MI Sabilul Huda II Duko Timur Pamekasan.

Analisis data pada penelitian ini terdiri dari kondensasi data, penyajian data dan kesimpulan. sedangkan pengecekan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Dalam triangulasi teknik, peneliti melakukan pengecekan keabsahaan data dengan membandingkan data yang diperoleh dari wawancara kepada kepala madrasah MI Sabilul Huda II Duko Timur kemudian setelah itu melakukan observasi kepada kepala madrasah dan kemudian melaksanakan dokumentasi. Ketika wawancara yang kepada kepala madrasah menghasilkan data A maka observasi dan dokumentasi harus menghasilkan data A juga sehingga dikatakan sebagai data yang sah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan Supervisi Oleh Kepala Madrasah Melalui Tipe Kepemimpinan Demokratis Di MI Sabilul Huda II Duko Timur Larangan Pamekasan

Kepala Madrasah MI Sabilul Huda II melaksanakan supervisi setiap bulan 1 kali. Tepatnya pada hari Minggu di minggu terakhir bulan tersebut. Dalam pelaksanaan supervisi ini biasanya dalam setiap bulan berbagai macam perbedaan hal yang dibahas tergantung kesepakatan dari para dewan guru serta kepala sekolah tersebut, semisal bulan Januari membahas tentang metode belajar dan bulan selanjutnya membahas tentang hal yang berbeda. Kesepakatan ini biasanya disepakati sebulan sebelum evaluasi dan supervisi

ini dilakukan, Hal ini bertujuan untuk mengontrol segala aktifitas para guru dan mengetahui potensi-potensi guru dan perkembangan sekolah pada umumnya. Pieta berpedapat bahwa supervisi memiliki fungsi utama pada proses pendidikan yaitu agar memperbaiki serta meningkatkan suatu mutu pembelajaran, dan untuk mengidentifikasi kebutuhan pendidik yaitu guru, kemudian nantinya dapat meningkatkan kemampuan yang dimilikinya serta membimbing guru tersebut agar benar-benar tersu berusaha menerapkan kemampuan yang dimilikinya.⁷

Penetapan tema tentang hal apa yang harus di supervisi, Hal ini dalam pelaksanaannya juga melibatkan unsur kesepakatan para guru dalam menentukan tema tentang hal apa yang harus di supervisi, semisal tentang kedisiplinan para guru dan kepala madrasah tentang metode cara mengajar di dalam kelas, atau bahkan tentang laporan ke administrasian para pendidik atau tenaga kependidikan. Sebelum hari H pelaksanaan supervisi tersebut dilakukan biasanya H-7 diumumkan kembali bahwa pada tanggal sekian akan dilaksanakan supervisi dengan tema metode belajar misalnya. Terry dalam buku Baharuddin dan Umiarso menyatakan bahwa, gaya kepemimpinan yang demokratis adalah tipe kepemimpinan yang beranggapan bahwa dirinya sebagai bagian dari kelompok, bersama-sama berusaha bertanggung jawab dengan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Sehingga setiap anggota dapat bertanggung jawab, maka seluruh anggota terlibat dalam semua kegiatan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Maka pada setiap anggota merupakan potensi yang sangat berharga untuk mencapai tujuan.⁸

Seorang kepala madrasah yang demokratis melakukan pengawasan menurut program kerja tertentu, yang dirumuskan bersama kelompoknya. Dalam majelis sekolah ditetapkan pembagian kerja sebagai tempat dimana guru berpartisipasi sesuai dengan kemampuannya, dan pimpinan sekolah memberikan peran dan kepercayaan kepada semua anggota staf dalam kelompok sehingga setiap anggota staf diakui dan dihormati sebagai kelompok yang setara. Melalui kegiatan proaktif, kepala madrasah dapat mengetahui keadaan umum sekolah, dll. Berdasarkan hasil supervisi, kepala madrasah akan bekerja sama dengan staf pengajar dan staf untuk menciptakan kondisi yang diperlukan serata menghilangkan kondisi negatif yang dapat menghambat kelancaran kehidupan sekolah. Bersama dengan kliennya, ia bekerja dengan cara kerja yang efisien dan produktif sesuai dengan kondisi setempat. Ini juga menciptakan ketidaksepakatan, pertengkaran, dan kesalahan, tetapi kita dapat berkonsultasi satu sama lain dan menyelesaikan masalah secara kolektif sehingga masalah tidak berlarut-larut. Menurut Daryanto, pengawasan yang dilaksanakan secara demokratis, khususnya terhadap kepala madrasah, memiliki ciri-ciri sebagai berikut: Pengawas saling mendukung dan mendukung dalam arti bahwa pengawas tidak hanya berada di tangan atasannya, dalam hal ini kepala sekolah. Dengan kata lain, jenis pengawasan ini tidak dapat dibandingkan dengan pengawasan polisi spa, sebagaimana diketahui oleh semua elemen yang diawasi, termasuk guru. Dan ciri yang terakhir adalah terus dilakukan dengan cara Tuturi Handayani dalam hal pendampingan yang diinginkan pemerintah kita.⁹

⁷ Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip Dan Teknik Supervisi Pendidikan*: 31.

⁸ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, Antara Teori Dan Praktik* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2021). 56.

⁹ Daryanto, , *Administrasi Pendiidkan*. 190.

Pengawasan dilakukan secara demokratis oleh kepala madrasah, oleh karena itu berarti seluruh personil sekolah dalam hal ini kepala madrasah dan guru adalah orang biasa, dengan kelebihan dan kekurangannya, kelebihan dan kekurangannya, plus minusnya. alam. Seorang guru bukanlah seseorang yang memenuhi semua persyaratan manajer dan supervisor. Memiliki guru yang egois, yang mengutamakan keuntungan pribadi seperti pendapatan dan pembagian waktu, yang hanya memikirkan kepentingan pribadi daripada urusan utama, dan keras kepala terhadap kepala madrasah pasti akan menjadi kendala. Seorang direktur dengan kepemimpinan politik yang sempurna dan otoritas yang luar biasa dapat mengatasinya.

Pelaksanaan supervisi ini biasanya diawali oleh istighosah bersama dengan para guru guna mengenang para jasa pendiri lembaga serta para sesepuh-sesepuh terdahulu, dan baru dilanjutkan dengan rapat di meja umum dengan sistem yang mana satu persatu dari guru melaporkan apa yang harus dilaporkan sesuai dengan tema yang ditentukan sebelumnya. Lalu setelah penyampaian laporan tersebut nantinya di sini tugas kepala sekolah akan menanggapi mengenai laporan yang dipaparkan oleh para guru secara satu persatu, baik itu ditanggapi melalui kritikan saran atau reward dari kepala sekolah untuk para guru. Setelah penyampaian tanggapan dari kepala sekolah telah selesai maka kepala sekolah akan memberikan peluang kepada para guru untuk bisa menambahkan beberapa poin baik itu saran maupun tanggapan yang lain jika memang perlu ditambahkan. Pada intinya peran kepala sekolah disini menjadi pemimpin jalannya diskusi atau supervisor serta menjadi motifator dan fasilitator kepada bahannya. Pernyataan ini di dukung oleh Diding Nurdin Dan Imam Sibaweh bahwa ada beberapa peran yang harus dijalankan oleh seorang supervisor dalam mengawasi pendidikan untuk meningkatkan kinerja seorang guru, yaitu: Peneliti, Konsultan dan Pembimbing, Fasilitator, Motivator, Pelopor pembaharuan.¹⁰

Selain supervisi dilaksanakan secara berkelompok terdapat beberapa pendidik atau tenaga kependidikan yang memang melaksanakan supervisi secara langsung atau perseorangan. Untuk supervisi secara perseorangan atau individual bisa dilaksanakan juga dengan sesuai kesepakatan para guru dan kepala sekolah. Di mana biasanya supervisi secara perseorangan atau individual ini diberikan kepada para guru atau tenaga kependidikan yang baru masuk, serta kepada para guru yang memang sering melanggar aturan yang sudah ditetapkan. Di mana hal ini peran kepala sekolah lebih mengarah kepada mengiringi dan memberikan bimbingan secara khusus kepada yang bersangkutan.

Selain pelaksanaan supervisi di atas tidak jarang pula seorang kepala sekolah di MI Sabilul Huda sering memasuki kelas-kelas kosong di mana secara tidak langsung kepala sekolah menggantikan posisi guru dalam mengisi kekosongan kelas tersebut. Hal ini merupakan peluang bagi kepala sekolah yang mana nantinya kepala sekolah meninjau langsung kepada peserta didik dan menanyakan beberapa tugas-tugas yang berkaitan dengan pelajaran yang disampaikan oleh para guru, di sisi lain kepala sekolah juga menanyakan bagaimana sikap dan perlakuan guru di dalam kelas selama mengajar. Hal ini diperkuat oleh pendapat Asmial, observasi kelas. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan seorang supervisor dalam melaksanakan observasi kelas, hal-hal tersebut

¹⁰ Diding Nurdin dan Imam Sibaweh, *Pengelolaan Pendidikan Dari Teori Menuju Implementasi* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2015). 105-106.

iyalah sebagai berikut : seorang pengawas harus sudah menguasai sasaran tujuan serta masalah yang ada, selanjutnya observasi ini sebisa mungkin tidak mengganggu jalannya kegiatan belajar mengajar, selanjutnya seorang supervisor sudah harus menyiapkan beberapa instrumen atau petunjuk observasi.¹¹

Selain supervisi di atas di MI Sabilul Huda mempunyai program unggulan yaitu mencetak generasi Qurani yang mana hal ini ditujukan untuk siswi kelas 4 hingga kelas 6. Di mana mereka harus mengikuti kelas tahfidz yang diadakan oleh lembaga yaitu seminggu satu kali di pondok. Dan hal ini juga melibatkan para guru-guru yang nantinya dipilih untuk bertugas dalam program tersebut dengan menimbang beberapa aspek yang memang melihat guru itu berpotensi dalam bidang tersebut. Dalam hal ini juga kepala sekolah meninjau langsung dan melakukan supervisi kepada para guru pembina serta para Hafizah yang terlibat dalam program tersebut. Terdapat beberapa hal yang di supervisi baik itu dari segi tilawah, segi ke administrasian yang di mana berupa buku laporan setoran mingguan yang nantinya akan ditulis dan ditandatangani oleh pembina ketika mereka sudah sudah melaksanakan setoran hafalan. Hal ini dilakukan oleh kepala madrasah secara langsung guna memantau program-program yang ada pada MI Sabilul Huda apakah berjalan secara lancar atau tidak.

Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Supervisi Oleh Kepala Madrasah Melalui Tipe Kepemimpinan Demokratis Di MI Sabilul Huda II Duko Timur Larangan Pamekasan

Berjalannya suatu kegiatan tidak lepas dari adanya faktor pendukung dan penghambat sehingga akan berdampak pada suatu kemudahan dan juga kesulitan dalam melaksanakannya. Begitu juga kegiatan pada lembaga pendidikan, misalnya pelaksanaan program setiap bulan tidak lepas dari adanya faktor-faktor yang menjadi pendukung dan juga faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam suatu program yang dilaksanakan. Yusuf A. Hasan menyatakan bahwa semua hal yang mendukung dan menghambat adalah dua sisi yang saling berkaitan dan tidak terpisahkan. Mengapa demikian karena sifatnya yang memang berlawanan akan tetapi terdapat suatu kaitan timbal balik. Dimana aspek-aspek pendukung juga berkemungkinan untuk berperan menjadi penghambat. Faktor yang menjadi pendukung dan penghambat suatu keberhasilan kegiatan supervisi yaitu semua aspek yang menyangkunn *man* (manusia) dan juga aspek *material* (materi).¹²

Dalam hal ini kegiatan supervisi yang dilakukan oleh bapak Nurul Chaliq selaku kepala sekolah di MI Sabilul Huda II Duko Timur sebagaimana yang disampaikan bahwa dalam menjalankan supervisi melalui kepemimpinan demokratisnya diantara yang menjadi faktor penghambatnya yaitu : kedisiplinan para guru dalam masuk jam pagi ataupun aturan yang lainnya juga menjadi penghambat dikarenakan adanya beberapa guru yang telat dan melanggar aturan yang sudah ditetapkan. Terkadang ketika sudah dilaksanakan evaluasi baik secara kelompok ataupun individual terkadang masih ada sebagian dewan guru yang

¹¹ Asmial, "Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kontigensi Dan Implementasi Supervisi Demokratis Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru SMA Di Kota Subussalam, 123 Dok.," n.d., <https://123dok.com/document/qmjoe9wq-hubungan-kepemimpinan-kontingensi-implementasi-supervisi-demokratis-sekolah-subulussalam.html>, 145. (diakses pada 29 September, 2024).

¹² Yusuf A Hasan, *Pedoman Pengawas Untuk Madrasah Dan Sekolah Umum* (Departemen Agama RI, 2002). 2002). 94.

masih menyimpang aturan.

Kurangnya kesadaran dari para guru tentang pentingnya dilaksanakan supervisi secara berkelanjutan sehingga berpengaruh pada kedisiplinan para guru dalam menghadiri rapat evaluasi juga angat lambat sehingga terkadang mempengaruhi konsentrasi dan rapat menjadi tergesa gesa. Ketika telah disepakati bahwa rapat evaluasi dilaksanakan jam sekian terkadang tak jarang untuk memulai rapat masih molor 30 menit. Rasa ketidak nyamanan pada diri kepala sekolah untuk menegur bawahannya. Hal ini menjadi penghambat dikarenakan adanya beberapa alasan yang menjadi sebab hingga kepala sekolah memiliki rasa yang tidak nyaman untuk menegur bawahannya, diantaranya yaitu : terdapat guru yang lebih tua, dan terdapat guru yang lebih berpengalaman. Para guru jarang mengikuti pelatihan, dikarenakan minimnya informasi dari beberapa instansi atau karena memang minimnya program dari atasan. Kemudian hambatan yang dirasakan oleh kepala madrasah MI Sabilul Huda II dalam menjalankan supervisi yaitu sarana dan prasarana yang kurang lengkap juga menjadi faktor penghambat bagi perkembangan para guru atau siswa dikarenakan memang terdapat beberapa sarpras yang kurang memadai.

Kendala utama bagi kepala madrasah sendiri yang berusaha melakukan supervisi demokratis yaitu, jika disekolahnya tersebut terdapat guru yang egois yang masih mengutamakan terhadap kepentingan pribadi seperti pembagian waktu, penghasilan, keuntungan hidup, dan lain sebagainya dari tugas pokoknya. Ada guru yang keras kepala kepada kepala madrasah, adanya guru yang masih mendahulukan kepentingan pribadi, semua itu hambatan.¹³ Dengan demikian yang bisa mengatasi hambatan tersebut yaitu seorang kepala madrasah yang memiliki kriteria kepemimpinan yang cukup sempurna, terutama dalam kewibawaan dan juga kebijaksanaan yang luar biasa.

Dari beberapa hambatan yang dihadapi oleh kepala madrasah MI Sabilul Huda diatas, disi lain terdapat hal positif yang menjadi faktor pendukung berjalannya kegiatan supervisi yang dijalankan oleh kepala madrasah yaitu : Berdasarkan hasil wawancara kepada sumber data dipaparan data, terdapat beberapa faktor yang mendukung berjalannya supervisi di madrasah tersebut, diantaranya partisipasi guru yang sering aktif memberikan aspirasi sebagai bahan evaluasi kedepannya bagi kepala sekolah serta bagi lembaga sebagai bahan evaluasi kedepannya bagi kepala sekolah serta bagi lembaga. Hal ini membuat kegiatan evaluasi dalam MI Sabilul Huda II tersebut tetap rutin dilaksanakan.

Kepala madrasah di MI Sabilul Huda sangat mengayomi kepada para guru baik secara kelompok ataupun perseorangan. Hal ini bisa dilihat ketika dari kegiatan evaluasi secara individual yang dilakukan oleh kepala madrasah. Supervisor sebagai konsultan dan penasehat, menjadi seorang pengawas seharusnya bisa membantu para guru untuk menggunakan cara-cara yang baik dalam hal mengelola proses pembelajaran. Tidak hanya demikian, kepala madrasah memberikan kepercayaan yang tinggi kepada para guru yang bertugas dan memiliki amanah dalam tugas masing-masing sesuai dengan potensinya masing-masing, Hal ini dapat memicu semangat para guru dalam menjalankan tugasnya namun tidak dapat dipungkiri mereka juga perlu dilakukan supervisi secara langsung oleh kepala sekolah.

Dengan demikian faktor pendukung pelaksanaan supervisi oleh kepala madrasah

¹³ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*. 188.

selain faktor eksternal juga terdapat faktor internal dari diri kepala madrasah tersebut. Faktor internal kepala madrasah sangat akan berpengaruh terhadap pelaksanaan supervisi melalui kepemimpinannya di MI Sabilul Huda II. Ada beberapa peran yang harus dijalankan oleh seorang supervisor yaitu kepala madrasah dalam mengawasi pendidikan untuk meningkatkan kinerja seorang guru, yaitu: Peneliti, Konsultan dan Pembimbing, Fasilitator, Motivator, Pelopor pembaharuan.¹⁴

Supervisor sebagai Peneliti, artinya supervisor dalam melaksanakan supervisi dituntut untuk lebih memahami dan mengenali tentang beberapa problem dalam suatu proses pengajaran. oleh karenanya perlu adanya mengidentifikasi proses pengajaran dan mempelajari beberapa faktor faktor atau sebab yang dapat mempengaruhinya. Supervisor sebagai Konsultan dan Penasehat, menjadi seorang pengawas seharusnya bisa membantu para guru untuk menggunakan cara-cara yang baik dalam hal mengelola proses pembelajaran. Supervisor sebagai Motivator, seorang pengawas diharuskan memberikan stimulus kepada para guru guna membangkitkan dan memelihara kegairahan atau semangat kerja para guru guna mencapai prestasi kerja yang baik dan emakin baik. Supervisor sebagai fasilitator, artinya seorang pengawas harus bisa memberikan rekomendasi tentang beberapa sumber-sumber yang profesional baik material seperti buku-buku referensi dan alat pelajaran serta sumber daya manusia yaitu narasumber atau fasilitator yang selaras dan sepemikiran. Supervisor sebagai Pelopor Pembaharuan, seorang supervisor tidak boleh memiliki rasa puas dengan cara-cara yang diberikan kepada bawahannya dikarenakan seorang supervisor seharusnya mempunyai prakarsa perbaikan serta meminta seluruh guru untuk bisa melakukan hal yang serupa demi terciptanya pembaruan-pembaruan.

Implikasi Supervisi Oleh Kepala Madrasah Melalui Tipe Kepemimpinan Demokratis Di MI Sabilul Huda II Duko Timur Larangan Pamekasan

Kepala madrasah melaksanakan supervisi secara rutin di MI Sabilul Huda II Duko Timur untuk mendapatkan sebuah perubahan kualitas pendidikan ke arah yang lebih baik lagi untuk saat ini dan masa yang akan datang. Berdasarkan temuan penelitian pada fokus ketiga, dalam mencapai keberhasilan dari kegiatan supervisi yaitu adanya berbagai upaya yang dilakukan untuk mencapainya. Diantaranya supervisi yang dilakukan secara berkelompok ataupun individual yang di kemas dalam rapat bersama setiap bulan satu kali yang mana *Dalam rapat yang dilaksanakan akan di pimpin langsung oleh kepala sekolah sesuai dg tema yang di tetapkan* dan secara individual atau *face to face*. Hal ini diperkuat oleh pendapat Donni Juni Priansa dan Rismi Somad yang menyatakan bahwa rapat guru akan menjadikan guru professional apabila dirancang dengan baik dan pelaksanaannya sesuai dengan perencanaan. Ketika rapat guru berlangsung, kepala madrasah harus mempunyai kemampuan untuk menciptakan situasi baik dan menguasai materi serta membangun motivasi untuk berperan aktif. Selain mengatur jalannya rapat, kepala madrasah juga harus menetralkan suasana rapat serta menutup rapat dengan suasana yang baik dan merumuskan tindak lanjut dengan jelas.¹⁵

Dapat ditarik kesimpulan bahwa Madrasah Ibtidaiyah Sabilul Huda II Duko Timur

¹⁴ Nurdin dan Imam Sibawe, *Pengelolaan Pendidikan Dari Nteori Menuju Implementasi*, n.d.

¹⁵ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, "Manajemen Supervisi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah," n.d. 94.

bisa dikatakan profesional dikarenakan pelaksanaan rapat yang sudah di rancang sesuai dengan tema pembahasan dan peran kepala sekolah sebagai pemimpin rapat bisa berperan aktif secara langsung.

Dalam supervisi yang dilakukan baik secara kelompok ataupun individu oleh seorang kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Sabilul Huda II Duko Timur akan melakukan konferensi kasus yang mana kepala madrasah menerima beberapa laporan dari beberapa kegiatan yang sudah dilakukan untuk mencari solusi bersama dalam mencapai apa yang diinginkan, tujuan dalam konferensi kasus ini yaitu mencari jalan terbaik bagaimana tindakan yang tepat dalam penyelesaian terhadap suatu kasus yang di hadapi.

Selain itu, dalam pelaksanaan supervisi oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabilul Huda II Duko Timur yang melalui tipe kepemimpinan demokratis kegiatan supervisi ini menjadi terstruktur dan berkelanjutan yang mana hasil dari kegiatan tersebut menjadi sebuah tolak ukur kepada lembaga pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Sabilul Huda II Duko Timur untuk menjadi lembaga yang lebih baik kedepannya serta menilai seberapa jauh kualitas para dewan guru di Madrasah Ibtidaiyah Sabilul Huda II Duko Timur.

Tujuan kegiatan supervisi dapat dikemukakan dengan beberapa tujuan konkrit, yaitu:¹⁶ pertama untuk meningkatkan kualitas kinerja guru dan staf, kedua untuk membantu guru memahami tujuan penyelenggaraan pendidikan dan bagaimana peran madrasah untuk mencapai tujuan tersebut, ketiga membantu pendidik untuk memahami kondisi dan kebutuhan siswa, keempat membentuk suatu moral yang kuat dan mempersatukan pendidik dalam tim efektif, bekerja sama dan juga saling menghargaisatu sama lain, kelima, meningkatkan kualitas pembelajaran yang pada akhirnya mempengaruhi prestasi siswa, keenam meningkatkan kualitas pendidik dalam melakukan pembelajaran dari berbagai aspek baik dari segi strategi, kompetensi maupun perangkat pengajaran.

Serta dengan adanya hal tersebut peran kepala madrasah sebagai supervisor bisa terlaksana dengan baik dikarenakan selain menjadi pemimpin di dalam lembaga seorang kepala madrasah juga menjadi peneliti konsultan dan pembimbing serta menjadi sebuah fasilitator dan motivator dalam mencapai pelopor pembaharuan di Madrasah Ibtidaiyah Sabilul Huda II Duko Timur.

Terdapat beberapa peranan yang harus dijalankan oleh seorang supervisor dalam mengawasi pendidikan untuk meningkatkan kinerja seorang guru, yaitu: peneliti, konsultan dan pembimbing, fasilitator, motivator, pelopor pembaharuan.¹⁷ Konsep supervisi yang dilakukan secara demokratis mengandung suatu ide kerjasama dalam hal ini bersifat kooperatif antara para guru dan kepala sekolah sebagai supervisor yang bertujuan untuk menemukan permasalahan dan dapat memecahkan permasalahan atau problema pada proses pengajaran. Pada konsep ini pelaksanaan supervisi menekankan pada perkembangan dan pertumbuhan para guru dalam pembinaan pengajaran, serta mengembangkan potensi mandiri guru-guru. Sehingga supervisor kepala madrasah menjadi sebagai penasehat, pembantu guru dan bahkan sebagai co-worker.

Dengan demikian supervisi yang demokratis dirasa tepat karena sudah tidak ada lagi suatu pemisah antara kepala madrasah sebagai supervisor dan guru, tidak ada lagi atasan dan

¹⁶ Cucu Atika, "Kegiatan Supervisi Pendidikan Dalam Menunjang Kinerja Guru Di TK Islam Tirtayasa Serang," *Jurnal PAUD Agapedia* 2, no. 1 (Juni, 2018) . 47.

¹⁷ Nurdin dan Imam Sibawe, *Pengelolaan Pendidikan Dari Nteori Menuju Implementasi*. 105-106.

bawahan artinya semuanya memiliki peran untuk menjadi *co-worker* khususnya untuk dirinya masing-masing dalam memecahkan suatu problema proses pengajaran, maka akan terbentuk motivasi memperbaiki, membenahi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Sehingga kemudian implementasi supervise demokratis yaitu supervisi yang dilakukan kepala sekolah terhadap para guru sebagai bawahan secara demokratis.

KESIMPULAN

Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah melalui kepemimpinan demokratis di MI Sabilul Huda II Duko Timur pamekasan, kegiatan supervisi dilakukan dengan ditentukannya pada setiap bulannya oleh kepala madrasah yaitu bapak Nurul chaliq terlebih dahulu sebagai bentuk kegiatan perencanaan sampai kegiatan evaluasi. Kepala madrasah MI Sabilul Huda rutin melaksanakan supervisi untuk mencapai suatu keberhasilan dari kegiatan supervisi di madrasah. Kegiatan supervisi yang dijalankan oleh kepala madrasah MI Sabilul Huda II dilakukan dengan berbagai macam cara seperti Pelaksanaan supervisi di MI Sabilul Huda 2 dilakukan setiap bulan satu kali tepatnya pada hari Minggu yang terletak di minggu terakhir bulan tersebut. Dimana pada rapat tersebut kepala madrasah sebagai pemimpin memberikan kesempatan kepada para guru untuk memberikan saran dan kritik kepada madrasah khususnya agar supervisi yang akan dijalankan oleh kepala madrasah tidak kaku. Sebagaimana pemimpin yang demokratis membangun kerjasama antara bawahan dan atasan dalam hal ini untuk mencapai keberhasilan supervisi sebagai kegiatan pembinaan dan juga perbaikan untuk madrasah. Supervisi yang diadakan setiap bulannya biasanya diawali oleh istilah usaha bersama dengan para dewan guru guna mengenang para pendiri lembaga serta para sesepuh sesepuh terdahulunya. Pelaksanaan supervisi ini biasanya dipimpin oleh kepala madrasah yang mana satu persatu guru menyiapkan laporan sesuai dengan tema yang sudah ditentukan. Kepala sekolah MI Sabilul Huda 2 juga sering memasuki kelas-kelas kosong ketika guru tersebut tidak masuk dan hal itu menjadi peluang bagi kepala sekolah untuk bisa melakukan supervisi langsung kepada siswanya. Kunjungan kelas di sini dilaksanakan untuk mengetahui sejauh mana pemahaman para siswa tentang pengajaran yang diajarkan oleh guru yang tidak masuk. Faktor pendukung dan penghambat supervisi yang dijalankan oleh kepala madrasah di MI Sanilul Huda II Duko Timur diantaranya yaitu meliputi man dan juga material itu sendiri. Adapapun penghambat yang sering dihadapi oleh kepala madrasah dalam menjalankan supervisi yaitu kedisiplinan para guru dalam masuk jam pagi ataupun aturan yang lainnya juga masih terlihat. Kurangnya kesadaran dari para guru tentang pentingnya dilaksanakan supervisi secara berkelanjutan sehingga berpengaruh pada kekedisiplinan para guru dalam menghadiri rapat evaluasi juga sangat lambat sehingga terkadang mempengaruhi konsentrasi dan rapat menjadi tergesa gesa. Adanya Rasa ketidak nyamanan pada diri kepala sekolah untuk menegur bawahannya. Para guruyang jarang mengikuti pelatihan dan juga sarana dan prasarana yang masih kurang memadai. Sebaliknya, faktor yang mendukung kegiatan supervisi oleh kepala madrasah di MI Sabilul Huda II Duko Timur yaitu adanya partisipasi guru yang sering aktif memberikan aspirasi sebagai bahan evaluasi kedepannya bagi kepala sekolah serta bagi lembaga, Kepala madrasah di MI Sabilul Huda yang mengayomi kepada para guru baik secara kelompok ataupun perseorangan, serta Kepala madrasah yang memberikan kepercayaan yang tinggi kepada para guru yang bertugas dan memiliki

amanah dalam tugas masing-masing sesuai dengan potensinya masing-masing. Berdasarkan temuan penelitian pada fokus ketiga, dalam mencapai keberhasilan dari kegiatan supervisi yaitu adanya berbagai upaya yang dilakukan untuk mencapainya. Diantaranya supervisi yang dilakukan secara berkelompok ataupun individual Dalam supervisi yang dilakukan baik secara kelompok ataupun individu seorang kepala madrasah akan melakukan konferensi kasus Selain itu dalam pelaksanaan supervisi yang melalui tipe kepemimpinan demokratis kegiatan supervisi ini menjadi terstruktur dan berkelanjutan yang mana hasil dari kegiatan tersebut menjadi sebuah tolak ukur kepada lembaga pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Sabilul Huda II Duko Timur untuk menjadi lembaga yang lebih baik kedepannya serta menilai seberapa jauh kualitas para dewan guru di Madrasah Ibtidaiyah Sabilul Huda II Duko Timur. Serta dengan adanya hal tersebut peran kepala madrasah sebagai supervisor bisa terlaksana dengan baik dikarenakan selain menjadi pemimpin di dalam lembaga seorang kepala madrasah juga menjadi peneliti konsultan dan pembimbing serta menjadi sebuah fasilitator dan motivator dalam mencapai pelopor pembaharuan di Madrasah Ibtidaiyah Sabilul Huda II Duko Timur.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Abd Halik et al. "Implementasi Supervisi Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Di Ma Az-Zubair Tlanakan Pamekasan." *Jurnal re-JIEM* 5, no. 1 (Juni, 2022). <https://doi.org/10.19105/re-jiem.v5il.6370>.
- Asmial. "Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kontigensi Dan Implementasi Supervisi Demokratis Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru SMA Di Kota Subussalam, 123 Dok." n.d. <https://123dok.com/document/qmjoe9wq-hubungan-kepemimpinan-kontingensi-implementasi-supervisi-demokratis-sekolah-subulussalam.html>, 145. (diakses pada 29 September, 2024).
- Baharuddin, dan Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan Islam, Antara Teori Dan Praktik*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2021.
- Cucu Atika. "Kegiatan Supervisi Pendidikan Dalam Menunjang Kinerja Guru Di TK Islam Tirtayasa Serang." *Jurnal PAUD Agapedia* 2, no. 1 (Juni, 2018).
- Daryanto. *Administrasi Pendiidkan*. Jakarta : PT Rineka Cipta, 2001.
- Diding, Nurdin dan Imam Sibaweh. *Pengelolaan Pendidikan Dari Teori Menuju Implementasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2015.
- Donni, Juni Priansa dan Rismi Somad. "Manajemen Supervisi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah." n.d.
- Moh, Nur Hidayatullah dan Moh. Zaini Dahlan. *Menjadi Kepala Sekolah Ideal, Efektif, Dan Efisien*. Malang: CV. Literasi Nusantara, 2019.
- Nurdin, dan Imam Sibawe. *Pengelolaan Pendidikan Dari Nteori Menuju Implementasi*. n.d.
- Piet, A Sahertian dan Frans Mataheru. *Prinsip Dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 1996.
- Sahertian, dan Frans Mataheru. *Prinsip Dan Teknik Supervisi Pendidikan*. n.d.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik Dan Permasalahanya)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.

Yusuf, A Hasan. *Pedoman Pengawas Untuk Madrasah Dan Sekolah Umum*. Departemen Agama RI, 2002.