

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGELOLAAN
SUPERVISI PEMBELAJARAN SEKOLAH DASAR
(Studi Multisitius SD Negeri Nguter 1
dan 2 Kabupaten Sukoharjo)**

ARTIKEL PUBLIKASI ILMIAH

**Diajukan Kepada
Program Studi Magister Manajemen Pendidikan
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Magister dalam Ilmu Manajemen Pendidikan**



Oleh:

ASRI ARINILASARI

Q. 100100008

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2012**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGELOLAAN
SUPERVISI PEMBELAJARAN SEKOLAH DASAR
(Studi Multisitus SD Negeri Nguter 1
dan 2 Kabupaten Sukoharjo)**

Artikel Publikasi Ilmiah Ditulis Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Mendapatkan Gelar Magister Pendidikan
Program Studi Manajemen Pendidikan

Oleh :
ASRI ARINILASARI
Q. 100.100.008

Disetujui pada tanggal :

Oleh:
Pembimbing I



Prof. Dr. Bambang Sumardjoko, M.Pd

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGELOLAAN SUPERVISI
PEMBELAJARAN SEKOLAH DASAR
(Studi Multisitus SD Negeri Nguter 1 dan 2 Kabupaten Sukoharjo)**

Oleh

Asri Arinilasari¹, Bambang Sumardjoko²

¹DTT Universitas Muhammadiyah Surakarta, ²Staf Pengajar Universitas
Muhammadiyah Surakarta

ABSTRACT

Conclusion of the study: 1. Principal leadership in Planning Supervision for Learning: Creating an intimate atmosphere and is open by involving teachers in planning supervised learning. Assessing learning plan, which has been created by teachers. Determining the focus of observation. Determine the tools (instruments) observations. Determine implementation techniques of observation. 2. Principal leadership in the implementation of supervised learning: Doing observation. Record and record the things that happen in the learning process according to mutual agreement. In this observation the principal makes no judgment. 3. Principal Leadership in Learning Supervision Feedback: Provide reinforcement. Review the learning objectives. Reviewing the things that has been agreed. Reviewing the data from observations. Delivering an offer to repair, not to blame. Secrecy of data observations are not distributed.

Keywords: leadership, management, supervision of learning

Pendahuluan

Pendidikan di masa desentralisasi berbeda dengan sentralisasi. Pada masa sentralisasi segala sesuatu seperti: bangunan sekolah, kurikulum, jumlah siswa, buku pelajaran, cara mengajar dan sebagainya ditetapkan dan diatur oleh pemerintah secara sentral. Kewajiban kepala sekolah dan guru-guru sebagian besar hanyalah menjalankan apa yang telah ditetapkan dan diinstruksikan.

Penyelenggaraan pendidikan pada masa desentralisasi sekarang ini, masyarakat diikut sertakan dan turut serta dalam usaha-usaha pendidikan. Tanggung jawab kepala sekolah dan guru semakin banyak dan luas. Dahulu, kepala sekolah telah dianggap baik dan cakap jika sekolahnya dapat berjalan

dengan teratur tanpa menghiraukan kepentingan dan terkait dengan masyarakat sekitarnya, tetapi penilaian sekarang lebih dari itu.

Pembelajaran harus disupervisi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan umpan balik oleh supervisor yang dapat disebut sebagai kepala sekolah dan pengawas-pengawas lain yang ada di institusi pendidikan. Pengawasan di sini adalah pengawasan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja para pendidik dan pegawai sekolah lainnya dengan cara memberikan pengarahan-pengarahan yang baik dan bimbingan serta masukan tentang cara atau metode pembelajaran yang baik dan profesional.

Upaya peningkatan profesionalitas guru dapat melalui supervisi pembelajaran. Pelaksanaan supervisi pembelajaran perlu dilakukan secara sistematis oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah yang bertujuan memberikan pembinaan kepada guru-guru agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Dalam pelaksanaannya, baik kepala sekolah maupun pengawas menggunakan lembar pengamatan yang berisi aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja guru dan kinerja sekolah. Untuk mensupervisi guru digunakan lembar observasi yang berupa alat penilaian kemampuan guru (APKG), sedangkan untuk mensupervisi kinerja sekolah dilakukan dengan mencermati bidang akademik, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana, serta hubungan masyarakat.

Menurut Ki Hajar Dewantara dalam (Moeljono, 2003: 54) menyatakan bahwa konsep kepemimpinan sebagai berikut: *ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*. Mulyasa (2010: 107) mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dharma (2000: 42), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Orang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan harus memiliki ciri-ciri berikut: berpengetahuan luas, kemampuan tumbuh dan berkembang, bersifat

inkuistif, kemampuan analitik, daya ingat kuat, kapasitas integratif, keterampilan berkomunikasi efektif, keterampilan mendidik, rasionalitas, objektivitas, pragmatisme, kemampuan menentukan skala prioritas, kemampuan membedakan yang urgen dan yang penting, rasa tepat waktu, rasa kohensi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, kesediaan menjadi pendengar yang baik, adaptabilitas, fleksibilitas, ketegasan, orientasi masa depan, dan sikap yang antisipatif (Djarmiko, 2002: 49-51).

Pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. (Handoko, 2003: 294-295). Pada dasarnya kepemimpinan mengacu pada suatu proses untuk menggerakkan sekelompok orang menuju ke suatu tujuan yang telah ditetapkan atau disepakati dengan mendorong atau memotivasi mereka untuk bertindak dengan cara yang tidak memaksa. (Rivai, 2004: 64-65).

Setiap pemimpin mempunyai pola yang berbeda-beda dalam menerapkan kepemimpinannya. Cara mempengaruhi, mengarahkan, dan mendorong pemimpin terhadap orang-orang yang dipimpinnya berbeda-beda. Perbedaan pola kepemimpinan itulah yang sering disebut sebagai tipe kepemimpinan. Pada dasarnya kepemimpinan dapat dibagi menjadi lima tipe, yaitu: Tipe otokratik, paternalistik, kharismatik, laissez faire, dan demokratik (Djarmiko, 2002: 52-54).

Prihatin (2011: 104-118), mengatakan bahwa cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan disebut tipe atau gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan menurut beliau dibedakan menjadi dua yaitu: Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan visioner. Menurut Bass dan Avolio (dalam Prihatin, 2011) ada empat aspek yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu: 1) Kharisma, 2) Rangsangan intelektual, 3) Inspirasi, 4) Perhatian individual.

Dalam perkembangannya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan jaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, inovator dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru pembelajaran, kepala sekolah harus berfungsi sebagai *educator*, *manajer*, administrator, supervisor, *leader*, inovator, dan motivator (Mulyasa, 2010: 98).

Istilah supervisi berasal dari dua kata, yaitu "*super*" dan "*vision*". Dalam *Webster's New World Dictionary* istilah *super* berarti "*higher in rank or position than, superior to (superintendent), a greater or better than others*" (1991: 1343) sedangkan kata *vision* berarti "*the ability to perceive something not actually visible, as through mental acuteness or keen foresight*" (1991: 1492). Supervisi diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pejabat yang berkedudukan di atas atau lebih tinggi dari guru untuk melihat atau mengawasi pekerjaan guru (Muzayyin, 2010: 5). Untuk melakukan supervisi diperlukan kelebihan yang dapat melihat dengan tajam terhadap permasalahan peningkatan mutu pendidikan, menggunakan kepekaan untuk memahaminya dan tidak hanya sekedar menggunakan penglihatan mata biasa. Ia membina peningkatan mutu akademik melalui penciptaan situasi belajar yang lebih baik, baik dalam hal fisik maupun lingkungan non fisik (Winchester, 2010: 1).

Supervisi pembelajaran diartikan sebagai kegiatan supervisor (jabatan resmi) dilakukan untuk perbaikan proses belajar mengajar (PBM). Ada dua tujuan (tujuan ganda) yang harus diwujudkan oleh supervisi, yaitu: perbaikan pembelajaran (guru-murid) dan peningkatan mutu pendidikan. (Mantja, 2010: 99). Sedangkan Sudrajat memberikan batasan supervisi pembelajaran adalah supervisi yang difokuskan pada perbaikan pembelajaran melalui siklus yang sistematis mulai dari tahap perencanaan, pengamatan dan analisis yang intensif terhadap penampilan pembelajarannya dengan tujuan untuk memperbaiki proses pembelajaran". (Sudrajat, 2008).

Supervisi pembelajaran ialah kegiatan kepengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi, baik personal maupun material, yang memungkinkan terciptanya situasi belajar mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan (Purwanto, 2009: 89).

Model supervisi pembelajaran dikelompokkan ke dalam beberapa jalur, salah satunya adalah model supervisi pembelajaran yang mementingkan pada pelaksanaan hubungan kolegial antara yang melakukan supervisi dengan yang disupervisi. Tujuan utama dari model ini adalah munculnya kemampuan yang disupervisi untuk menganalisa dan memodifikasi perilakunya sendiri. (Powel, Willams dalam Supriyanto, 2006: 5).

Apabila kepemimpinan memiliki fungsi untuk mempengaruhi para guru agar mau dan mampu berkerja bersama-sama secara optimal di dalam kelompok, maka supervisi memiliki fungsi sebagai stabilisator agar guru dapat tumbuh dan berkembang secara terus menerus di dalam lembaga (Sulthon, 2005: 66). Tujuan supervisi itu pada akhirnya adalah ditujukan untuk meningkatkan kualitas pada siswa (Karyono, 2005:1).

Thomas (2011: 1), dalam penelitiannya tentang *Supervision Learning*, mengemukakan bahwa supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi pembelajaran yang lebih baik. Supervisi pembelajaran adalah tugas dalam pembelajaran dari suatu fungsi pelatihan yang diawasi secara cermat.

Butterworth (2010: 1), dalam penelitiannya tentang *Clinical and educational supervision*, Supervisi adalah strategi manajemen yang terdiri atas serangkaian kegiatan untuk memastikan bahwa mutu yang diharapkan dalam proses perencanaan, pelaksanaan kegiatan, dan evaluasi memenuhi standar yang telah ditentukan.

Fokus penelitian ini adalah "Bagaimana Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan Supervisi Pembelajaran (Studi Multisitus Sekolah Dasar Negeri Nguter 1 dan 2 Kabupaten Sukoharjo)". Dan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah 1) Untuk mendeskripsikan karakteristik

kepemimpinan kepala sekolah dalam perencanaan supervisi pembelajaran, 2) Untuk mendeskripsikan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran, 3) Untuk mendeskripsikan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dalam umpan balik supervisi pembelajaran.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SD Negeri Nguter 1 dan 2 Kabupaten Sukoharjo. Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif. Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah fenomenologi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Model analisis interaksi, dimana komponen reduksi data dan sajian data dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data. Setelah data terkumpul, maka tiga komponen analisis (reduksi data, sajian data, penarikan kesimpulan) berinteraksi. Jadi data yang diperoleh dari lapangan berupa data kualitatif tersebut kemudian diolah dengan model interaktif.

Teknik yang digunakan untuk melacak *credibility* (keabsahan data) dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi (*triangulation*). Triangulasi adalah "teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu". (Moleong, 2002:178), Jadi teknik triangulasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik pemeriksaan dengan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda.

Hasil dan Pembahasan

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perencanaan Supervisi Pembelajaran: Kepala sekolah membuat rencana supervisi pembelajaran bersama dengan para guru. Baik supervisi yang bersifat individual maupun kelompok. Supervisi pembelajaran yang direncanakan bertujuan untuk membantu para guru dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Perencanaan supervisi pembelajaran menggunakan pendekatan ilmiah, terutama pada supervisi yang bersifat kelompok yang diformat sebagai kegiatan pengarahan

oleh kepala sekolah kepada semua guru. Untuk supervisi yang bersifat individual cenderung menggunakan pendekatan klinis. Sedangkan pendekatan artistik direncanakan untuk supervisi individual maupun kelompok.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran: Kepala sekolah menggunakan pendekatan ilmiah saat memberikan pengarahan kepada para guru terkait strategi dan metode pembelajaran yang berorientasi kepada PAIKEM. Kepala sekolah menggunakan pendekatan klinis dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran yang bersifat individual. Kepala sekolah melakukan pengamatan terhadap guru yang sedang melakukan proses pembelajaran. Pengamatan ini dilakukan oleh kepala sekolah di luar kelas sehingga tidak mengganggu jalannya proses pembelajaran. Kepala sekolah menggunakan lembar observasi yang telah dipersiapkan bersama dengan guru sebelumnya.

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Umpan balik Supervisi Pembelajaran: Kepala sekolah membandingkan apa yang dilakukan guru dalam proses pembelajaran dengan apa saja yang diamanatkan oleh Standar Proses dan Permendiknas No. 16/2007 tentang Kualifikasi dan Kompetensi Guru. Kepala sekolah selalu memberikan penguatan, mengulas kembali tujuan pembelajaran, mengkaji hasil pengamatan kinerja guru, mengadakan koordinasi secara internal dan eksternal dalam melaksanakan supervisi pembelajaran. Kepala sekolah menggunakan dialog yang hangat dan rasa kekeluargaan dengan guru terkait dengan berbagai hal yang disampaikan saat umpan balik. Kepemimpinan transformasional diterapkan oleh kepala sekolah dalam berbagai kegiatan, termasuk aktivitas supervisi pembelajaran.

Pembahasan dan hasil penelitian ini menghasilkan teori sebagai berikut:

Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan dapat menanamkan budaya inovasi, menumbuhkan kreativitas dalam meningkatkan mutu sekolah. Asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi,

mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai sesuatu tujuan baik yang besar. Pemimpin transformasional dapat memberikan semangat dan energi positif terhadap segala hal dan pekerjaan. Pemimpin transformasional pada dasarnya memiliki totalitas perhatian dan selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan para pengikutnya. Aspek yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu: Kharisma, Rangsangan intelektual, Inspirasi, dan Perhatian individual.

Prinsip yang menjadi landasan bagi pelaksanaan supervisi pembelajaran adalah: Hubungan antara supervisor dengan guru atau kepala sekolah dengan guru adalah mitra kerja yang bersahabat dan penuh tanggung jawab. Diskusi atau pengkajian balikan bersifat demokratis dan didasarkan pada data hasil pengamatan. Bersifat interaktif, terbuka, objektif dan tidak bersifat menyalahkan. Pelaksanaan keputusan ditetapkan atas kesepakatan bersama. Hasil tidak untuk disebarluaskan. Sasaran supervisi terpusat pada kebutuhan dan aspirasi guru, dan tetap berada pada ruang lingkup pembelajaran. Prosedur pelaksanaan berupa siklus, mulai dari tahap perencanaan, tahap pelaksanaan (pengamatan) dan tahap siklus balikan.

Umpan balik atau penilaian merupakan hasil akhir dari pemetaan, mutu kinerja guru setelah melalui perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Hasil akhir dari umpan balik adalah gambaran keseluruhan kinerja guru dalam proses pembelajaran, mulai dari merencanakan, melaksanakan, sampai melakukan penilaian. Pada satuan pendidikan yang administrasi ketenagaannya tertata baik, setiap guru memiliki laporan kinerja tahunan atau sejenis rapor guru. Dengan demikian kepala sekolah, pengawas sekolah, dan pemangku kepentingan memiliki peta yang jelas tentang kompetensi guru di sekolah. Pelaporan hasil umpan balik merupakan bagian penting dari pemberdayaan supervisi pembelajaran, yang diagendakan untuk menindaklanjuti supervisi pembelajaran berikutnya. Terlaksana supervisi

teraktualisasi dalam laporan. Kegiatan supervisi dilaksanakan tetapi tidak ada laporan, dari kaca mata administrasi sama dengan tidak ada supervisi.

Simpulan

Perencanaan supervisi pembelajaran merupakan bagian dari implementasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan sekolah, salah satunya adalah melaksanakan pemberdayaan supervisi pembelajaran. Pada tahap ini yang dilakukan oleh kepala sekolah antara lain: Menciptakan suasana yang intim dan terbuka dengan cara melibatkan para guru dalam membuat perencanaan supervisi pembelajaran. Mengkaji rencana pembelajaran (RPP) yang telah dibuat oleh para guru. Menentukan fokus observasi. Menentukan alat bantu (instrumen) observasi yang berupa lembar pengamatan. Menentukan teknik pelaksanaan observasi.

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran: Melakukan observasi tentang: proses pembelajaran, pengelolaan kelas, relevansi ilmu yang diajarkan, ketepatan dalam memilih metode pembelajaran, ketepatan persiapan mengajar, penggunaan sumber-sumber sebagai informasi, pemahanan kebutuhan siswa dan kemampuan menciptakan hubungan yang baik antar siswa. Observasi ini dilakukan di luar kelas. Kepala sekolah tidak masuk di ruang kelas karena akan mengganggu jalannya proses pembelajaran. Mencatat dan merekam hal-hal yang terjadi dalam proses pembelajaran sesuai kesepakatan bersama. Dalam observasi ini kepala sekolah tidak melakukan penilaian apa lagi melakukan teguran kepada guru yang sedang diobservasi meskipun guru melakukan kesalahan dalam proses pembelajarannya.

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Umpan balik Supervisi Pembelajaran. Pada tahap ini yang dilakukan kepala sekolah antara lain: Memberi penguatan. Mengulas kembali tujuan pembelajaran. Mengulas kembali hal-hal yang telah disepakati bersama. Mengkaji data dari hasil pengamatan. Menyampaikan tawaran untuk perbaikan, tidak menyalahkan. Merahasiakan

data hasil pengamatan tidak disebarluaskan. Membuat kesimpulan. Memberikan saran tidak secara langsung. Merumuskan kembali kesepakatan-kesepakatan sebagai tindak lanjut.

Saran :

Saran kepada Kepala Sekolah: Sebaiknya supervisi pembelajaran direncanakan secara lebih matang bersama guru sehingga tidak ada alasan bagi guru untuk merasa belum siap disupervisi. Pelaksanaan supervisi pembelajaran sebaiknya secara periodik dan terjadwal dengan pasti, baik supervisi pembelajaran yang bersifat individual maupun kelompok. Sebaiknya diupayakan agar supervisi kolegial dapat dilaksanakan pada waktu yang akan datang.

Saran kepada guru: Sebaiknya guru mempersiapkan diri secara maksimal dalam menghadapi supervisi yang telah disepakati bersama. Sebaiknya guru tidak acuh terhadap supervisi pembelajaran yang jelas bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajarannya. Sebaiknya guru tidak merasa dihakimi oleh kepala sekolah ketika mendapatkan kritik konstruktif yang bertujuan untuk membantu guru dalam peningkatan kualitas pembelajarannya. Sebaiknya guru yang senior dan berpengalaman memberikan bantuan kepada guru yang junior dalam berbagai hal yang terkait dengan pembelajaran.

Saran kepada peneliti berikutnya: Sebaiknya peneliti berikutnya yang meneliti mengenai supervisi pembelajaran diarahkan kepada supervisi kolegial. Sebab supervisi kolegial belum dapat diteliti dalam penelitian ini. Ada baiknya peneliti berikutnya dalam melakukan supervisi pembelajaran berfokus pada komunikasi yang digunakan dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran, karena salah satu kendala efektifitas supervisi pembelajaran ada pada sisi komunikasinya.

Daftar Pustaka

- Butterworth. 2010. *Clinical and educational supervision*. <http://www.faculty.londondeanery.ac.uk/>. Diakses pada tanggal 5 Maret 2012 pukul 19.00 WIB.
- Dharma, A. 2000. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Djarmiko, 2002. *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Karyono, Hary. 2005. *Supervisi untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru di Sekolah Dasar: (Study Multikases di SD Laboratotoiim Sumber Ilmu, SD N Sekar Arum I, SDK Sang Surya dan SD Madukoro IV)* (Disertasi). Malang: Universitas Negeri Malang.
- Mantja, W. 2010. *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan: Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Elang Mas.
- Moleong, L.J. 2001. *Teknik Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- Mulyasa, E. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Muzayyin, Ma'mun. 2010. *Konsep Dasar Supervisi Pendidikan*. <http://ajad-alhikmahkajen.blogspot.com>. Diakses pada tanggal 7 Maret 2012 pukul 16.00 WIB.
- Prihatin, Eka. 2011. *Teori Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Purwanto, Ngalm. 2003. *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Bandung: PT Remaja Risdakarya.
- Sudrajat, Akhmad, 2008. *Supervisi Klinis untuk Perbaikan Pembelajaran*. <http://akhmadsudrajat.wordpress.com>. Diakses pada tanggal 11 Maret 2012 pukul 13.00 WIB.
- Sulthon, H.M. 2005. *Perilaku Kepemimpinan, Orientasi Supervisi Kepala Sekolah, Pelibatan Guru Dalam Pengambilan Keputusan Dan Iklim Organisasi*

Dalam Kaitannya Dengan Semangat Kerja Di Kabupaten Jember
(Disertasi). Malang: Universitas Negeri Malang

Supriyanto, Eko. 2006. *Pola Pelaksanaan Supervisi Klinis Di Sekolah*. Surakarta:
UMSSurakarta.

Rivai, Veithzal. 2004. *"Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan"*.
Jakarta: Raja Grafindo.

Thomas. 2011. *Supervised Learning*. <http://en.wikipedia.org/wiki/>. Diakses pada
tanggal 12 Maret 2012 pukul 19.15 WIB.

Winchester, Dean, 2010. *Education of Supervision*. [http://id.shvoong.com/ social-
sciences.education](http://id.shvoong.com/social-sciences/education). Diakses pada tanggal 13 Maret 2012 pukul 19.15
WIB.