

## Gaya Kepemimpinan Sebagai Determinan Perilaku Kepala Sekolah dalam Melakukan Supervisi Instruksional

Ronny Walean<sup>1</sup>, Yeane Koyongian<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Klabat, Minahasa Utara

\*Penulis<sup>1</sup>, e-mail: [rwalean@unklab.ac.id](mailto:rwalean@unklab.ac.id)

Penulis<sup>2</sup>, e-mail: [jwalean@unklab.ac.id](mailto:jwalean@unklab.ac.id)

### Abstract

We analyzed and described the principal's leadership style as determinant of his behavior in providing instructional supervision. The research was conducted with a qualitative approach with a descriptive method. The research was conducted on representatives of three elementary schools in Minahasa Regency, North Tondano District. Determination of informants in extracting data from informants of this study was carried out by snowball sampling. Data collection techniques in this study were carried out by observation and interviews. To ensure the validity of the data, triangulation was carried out across time and methods. Data analysis was carried out in inductive narrative by following the steps of qualitative analysis proposed by Miles and Huberman: data reduction, data display, and conclusion. The results of the study can be concluded that the leadership characteristics possessed by the principal affect almost all areas of work carried out by principal. Leadership style is closely related to his behavior in providing supervision to teachers. Supervision is a concrete example that directly shows the form of relationship or interaction that can be observed from the activities carrying out the duties of the principal which indicates his leadership style. Teacher wants the principal to understand the problem well, listen to the teacher carefully, and provide psychological comfort with warm communication. It is suggested to principal to improve leadership skills to understand each teacher and adjust the leadership style to the characteristics of the teacher. Effective communication is the key to understanding the teacher's situation and building a conducive supervision climate.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai faktor determinan perilakukannya dalam memberikan supervise instruksional. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian dilaksanakan terhadap perwakilan tiga sekolah dasar di Kabupaten Minahasa Kecamatan Tondano Utara. Guru dan kepala sekolah ditetapkan sebagai informan dalam penelitian ini. Penetapan informan dalam penggalan data dari informan penelitian ini dilakukan dengan Teknik *snowball sampling*. Wawancara dan observasi digunakan untuk mengumpulkan data terkait dengan gaya kepemimpinan dan supervise instruksional yang dilakukan kepala sekolah. Triangulasi lintas waktu dan metode dilakukan untuk memastikan data yang diperoleh valid dan konsisten. Wawancara dan observasi dilakukan secara random untuk mengkonfirmasi keabsahan data yang diperoleh. Analisis data dilakukan secara induktif naratif dengan Analisis kualitatif dilakukan dengan mengacu pada tahapan analisis data kualitatif yang diperkenalkan oleh Miles dan Huberman, yaitu: *data reduction*, *data display*, dan *conclusion*. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa karakteristik kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah mempengaruhi hampir seluruh bidang kerja yang dilakukan kepala sekolah. Gaya kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah mempengaruhi berhubungan erat dengan perilakunya dalam memberikan supervise kepada guru. Supervise adalah contoh kongkrit yang langsung menunjukkan bentuk hubungan atau interaksi yang dapat diamati dari aktivitas pelaksanaan tugas kepala sekolah yang mengindikasikan gaya kepemimpinannya. Guru menginginkan kepala sekolah memahami persoalannya dengan baik, mendengarkan guru dengan seksama, dan memberi kenyamanan secara psikologis dengan komunikasi yang hangat. Disarankan kepada kepala sekolah meningkatkan skill kepemimpinan untuk memahami setiap guru dan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakteristik guru. Komunikasi yang efektif menjadi kunci dalam memahami situasi guru dan membangun iklim supervise yang kondusif.

**Kata Kunci:** Gaya; Instruksional; Kepala Sekolah; Kepemimpinan; Perilaku; Supervisi

**How to Cite:** Walean, R., Koyongian, Y. 2021. Gaya Kepemimpinan Sebagai Determinan Perilaku Kepala Sekolah dalam Melakukan Supervisi Instruksional. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, Vol 10 (2): pp. 63-69, DOI: [doi.org/10.24036/jbmp.v10i2](https://doi.org/10.24036/jbmp.v10i2)



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2021 by author.

## 1. Pendahuluan

Kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari kajian manajemen dan keorganisasian. Peran kepemimpinan dalam organisasi tidak dapat diabaikan. Secara teoritik kepemimpinan dikonsepsikan dari lima perspektif: (a) kepemimpinan sebagai sebuah perilaku, (b) kepemimpinan sebagai interaksi sosial, (c) kepemimpinan sebagai hubungan kerja, (d) kepemimpinan sebagai proses mengarahkan, dan (e) kepemimpinan sebagai pengaruh (Ali & Hasanah, 2021; Blase & Blase, 2000; Surachmi, 2012). Dari perspektif perilaku, kepemimpinan menunjukkan sebuah karakteristik tertentu yang secara pribadi mengidentifikasi seorang pemimpin. Perilaku ini melekat pada diri pemimpin yang mempengaruhi bagaimana cara dia menjalankan kepemimpinannya. Sebagai interaksi sosial, bermakna bahwa kepemimpinan berada/digunakan/mewarnai ineteraksi dalam kelompok sosial tertentu (Marion, 2013; Surace, 2019).

Kepemimpinan sebagai sebuah hubungan kerja memiliki makna yang lebih formal dimana sebuah kepemimpinan sengaja diadakan dalam kelompok kerja tertentu yang menghasilkan hubungan formal, ditandai dengan adanya pemimpin dan orang yang dipimpin. Selanjutnya kepemimpinan sebagai sebuah proses mengarahkan, hal ini bermakna baik dalam hubungan formal maupun tidak kepemimpinan merupakan *leading sector* yang melakukan *directing* sebagai alat penggerak (motivasi) sumber daya manusia yang dimiliki organisasi untuk bekerja sama mewujudkan tujuan organisasi. Terakhir kepemimpinan adalah sebuah pengaruh, hal ini memberi pemahaman bahwa kapabilitas/power yang dimiliki seorang pemimpin baik yang bersumber dari dalam dirinya maupun yang diterimanya sebagai sebuah pengakuan atau jabatan formal akan menghasilkan sebuah pengaruh (*influence*) yang digunakan untuk menggerakkan orang dalam organisasi (Contreras Torres & Castro Ríos, 2013; Nobakht et al., 2017; Stiggins & Duke, 2008). Dari kelima perspektif ini dapat diambil sebuah kesimpulan apapun sudut pandang yang digunakan dalam mendefinisikan atau memahami kepemimpinan bahwa kesemua itu bermuara pada kata “tujuan”. Hal ini dapat dimaknai bahwa kepemimpinan merupakan alat untuk mencapai tujuan melalui kerja sama yang dilakukan orang lain secara individu atau kelompok.

Kepemimpinan sudah lama dijadikan subjek penelitian dan terus berkembang sampai saat ini. Kepemimpinan dipelajari melalui berbagai cara tergantung pada konsepsi kepemimpinan yang dipilih dan metodologi apa yang digunakan peneliti. Fred E. Fiedler dan Martin M. Chomers dalam bukunya *Leadership and Effective Management* mengemukakan tiga persoalan utama kepemimpinan dalam tiga pertanyaan pokok: (a) *how one become the leader*; (b) *how leader behave*; dan (c) *what makes the leader effective*. Studi kepemimpinan yang digagas dari berbagai macam pendekatan hakikatnya merupakan upaya untuk menjawab tiga pertanyaan dasar ini. Hampir seluruh penelitian tentang kepemimpinan dapat dikelompokkan dalam empat macam pendekatan: (a) pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*); (b) pendekatan sifat (*trait approach*); (c) pendekatan perilaku (*behavior approach*); (d) pendekatan situasional (*situational approach*). Sejalan dengan ini James M. Liphans dalam bukunya *The Principalship: Concepts, Competences, and cases* mengemukakan empat macam pendekatan historis untuk menganalisis kepemimpinan, yaitu: (a) pendekatan psikologis (*psychological approach*); (b) pendekatan situasional (*situational approach*); (c) pendekatan perilaku (*behavioral approach*); dan (e) pendekatan kontigensi (*contingency approach*) (Hayes et al., 2004).

Kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan kepala sekolah. Kepala sekolah yang mendapat tanggung jawab tertinggi untuk mengambil tindakan mengelola operasi sekolah sesuai dengan tujuan sekolah, dengan penekanan langsung untuk memastikan bahwa pengajaran guru di kelas bertujuan untuk mencapai tujuan ini. Kepala sekolah juga perlu menggunakan hasil belajar peserta didik dan hasil ujian untuk menetapkan tujuan dan mendorong perkembangan kurikulum. Mereka berusaha untuk memastikan kejelasan dalam sekolah tentang tanggung jawab untuk mengkoordinasikan kurikulum. Kepala sekolah yang mendapat nilai tinggi pada indeks ini juga melaporkan bahwa mereka sering memastikan bahwa kegiatan pengembangan profesional guru selaras dengan tujuan sekolah dan tujuan kurikulum. Berdasarkan rumusan hasil studi ini menunjukkan betapa pentingnya peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah dalam mencapai tujuan (Ali & Hasanah, 2021; Hou et al., 2019; La-ait et al., 2020).

Dalam organisasi termasuk sekolah sebuah kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, kepemimpinan formal dan kepemimpinan informal. Kepemimpinan formal apabila di lingkungan organisasi diisi oleh orang-orang yang ditunjuk dan dipilih untuk melaksanakan tugas-tugas pemimpin (Kusmintardjo, 2014; Russamsi, 2020). Dalam hal ini kepala sekolah merupakan jabatan formal sebagai hasil seleksi berdasarkan peraturan dan kebijakan pimpinan daerah. Jabatan kepala sekolah sebagai pemimpin formal memberi hak kepala kepala

sekolah menggunakan power/kekuasaannya untuk memerintah bahkan memaksa bawahannya untuk melakukan tugas-tugas sekolah dibawah naungannya. Namun secara prinsip kepemimpinan, kepala sekolah perlu memiliki personality power agar kepemimpinan yang dilaksanakannya dapat mengikat pengikut/bawahannya secara interpersonal. Sehingga pengaruh yang dibangun memiliki melalui kepemimpinan ini memiliki kekuatan formal dan informal yang memungkinkan terbangunnya partisipasi bawahan yang lebih tinggi dan mengurangi resistensi dalam mengimplementasikan kebijakan yang diambil kepala sekolah (Kusumaningrum et al., 2020).

Kepemimpinan dalam konteks manajemen sekolah didasarkan pada teori-teori yang berkembang dalam administrasi bisnis hingga tahun 1980-an. Selama periode ini, teori sifat, teori perilaku dan teori kontingensi sering disebut teori di bidang administrasi pendidikan. Perilaku pemimpin dalam teori perilaku dirancang dalam dua dimensi, berdasarkan Teori X dan Y McGregor, sebagai struktur bangunan dan memberi arti penting pada hubungan. Perilaku kepemimpinan administrator sekolah diperiksa dalam hal: dua dimensi ini (Karia & Abu Hassan Asaari, 2019). Pada tahun 1980-an, dengan munculnya gerakan sekolah yang efektif, instruksional khusus sekolah pendekatan kepemimpinan muncul (Contreras Torres & Castro Ríos, 2013). Karakteristik kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah seperti yang telah dipaparkan pada penjelasan di atas memengaruhi hampir seluruh bidang kerja yang dilakukan kepala sekolah. Sifat kepemimpinan melekat pada diri pimpinan itu sendiri sehingga tugas-tugas apapun yang dilakukannya yang berhubungan dengan orang lain atau bawahannya akan diwarnai gaya kepemimpinan yang dimilikinya.

Seperti gaya kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah mempengaruhi berhubungan erat dengan perilakunya dalam memberikan supervisi kepada guru. Supervise adalah contoh kongkrit yang langsung menunjukkan bentuk hubungan atau interaksi yang dapat diamati dari aktivitas pelaksanaan tugas kepala sekolah yang mengindikasikan gaya kepemimpinannya. Sekolah yang efektif biasanya dikelola oleh kepala sekolah dengan perilaku kepemimpinan berorientasi instruksional. Jauh sebelumnya Edmonds (1979) telah merekomendasikan untuk administrator sekolah dalam hal ini kepala sekolah untuk melayani sebagai pemimpin instruksional. Hal ini dapat dimaknai bahwa kepala sekolah perlu menaruh perhatian yang besar terhadap perbaikan pembelajaran melalui layanan supervise instruksional kepada guru. Studi selanjutnya telah mengkonfirmasi pentingnya kepemimpinan instruksional, dan telah berusaha untuk memahami perilaku yang dibutuhkan dengan prinsip kepemimpinan yang efektif dalam melaksanakan supervise (Comfort, 2017). Hal ini juga menunjukkan bahwa pentingnya pemahaman kita tentang supervisi instruksional sebagai praktik kepemimpinan. Yaitu dengan mengindikasikan gaya-gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan supervisi instruksional yang dilakukan kepala sekolah.

Penelitian ini memaparkan secara kualitatif gaya kepemimpinan sebagai determinan perilaku kepala sekolah dalam melaksanakan supervise instruksional sehingga ditemukan bentuk-bentuk kepemimpinan yang efektif untuk mengiringi keberhasilan pemberian supervise instruksional kepada guru.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian dilaksanakan terhadap perwakilan tiga sekolah dasar di Kabupaten Minahasa Kecamatan Tondano Utara. Guru dan kepala sekolah ditetapkan sebagai informan dalam penelitian ini. Penetapan informan dalam penggalan data dari informan penelitian ini dilakukan dengan Teknik *snowball sampling*. Subjek pertama yang ditetapkan sebagai informan ditentukan berdasarkan pertimbangan kepemilikan data dan informasi primer oleh informan tersebut. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan observasi dan wawancara. Observasi dilakukan untuk terhadap aktivitas supervisi yang dilakukan kepala sekolah, sementara wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi dari respon guru dan kepala sekolah terhadap pengalaman supervise yang dilakukannya. Untuk memastikan keabsahan data dilakukan triangulasi lintas waktu dan metode. Wawancara dan observasi dilakukan secara random untuk mengkonfirmasi keabsahan data yang diperoleh. Analisis data dilakukan secara induktif naratif dengan mengikuti langkah-langkah analisis kualitatif yang dikemukakan Miles dan Huberman: *data reduction*, *data display*, dan *conclusion*.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### *Deskripsi umum pelaksanaan supervisi instruksional dan pengembangan profesional guru*

Apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah terkait dengan kualitas mereka sebagai profesional dan dengan karakteristik sekolah yang mereka kelola? Beberapa penelitian menunjukkan bahwa karakteristik profesional pemimpin dan kualitas organisasi yang mereka pimpin membantu menentukan gaya kepemimpinan, sementara literatur penelitian yang sama besarnya menunjukkan sebaliknya. Apakah gaya manajemen kepala sekolah terkait dengan karakteristik evaluasi kinerja sekolah dan keyakinan kepala sekolah tentang pengajaran? Di banyak negara, reformasi sekolah untuk meningkatkan pengajaran guru dan pembelajaran siswa fokus pada gagasan menyelaraskan manajemen sekolah dengan indikator yang jelas dari praktik pembelajaran dan hasil siswa. Satu tren yang jelas menyangkut hubungan antara keyakinan kepala

sekolah tentang pendekatan pengajaran dan gaya kepemimpinan mereka (Contreras Torres & Castro Ríos, 2013; Nobakht et al., 2017).

Secara teoritis supervise memang tidak hanya dimaknai sebagai pembinaan guru, tetapi juga sebuah pengawasan dan penilaian. Ada proses yang diawali sebuah supervise yaitu kegiatan pengawasan. Pembinaan dalam bentuk perbaikan ataupun pengembangan dalam supervise diawali dengan pengawasan dan penilaian kinerja guru (Mart, 2013; Shukla, 2014). Dalam prosesnya aktivitas supervise merupakan sebuah siklus yang tidak henti, pembinaan bisa saja dilakukan setelah justifikasi hasil pengawasan dan penilaian atau sebaliknya pengawasan dilakukan untuk mengukur keberhasilan pembinaan yang telah diberikan kepada guru. Penting dipahami bahwa supervise haruslah ilmiah, direncanakan dan dilaksanakan berbasis pada data sehingga akuntabilitasnya dapat dipertanggung jawabkan. Serta penyusunan program supervisi relevan dengan permasalahan guru, dan keberlanjutannya tepat dengan tahapan perkembangan profesional guru (Mohammed et al., 2015; Tesfaw & Hofman, 2014).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas supervisi yang dilakukan kepala sekolah memiliki kecenderungan pada aspek administrative yang tinggi. Kepala sekolah lebih banyak fokus pada administrasi mengajar guru dari pada kompetensi guru dalam melaksanakan pembelajaran. Kepala sekolah menginginkan guru memiliki perangkat pembelajaran yang sesuai dengan format yang digunakan secara umum. Format perangkat pembelajaran ini gunakan semua guru kabupaten Minahasa sebagai instruksi dari pengawas sekolah. Semua guru memiliki jawaban yang sama ketika ditanya tentang perangkat pembelajaran yang dimilikinya, yakni disesuaikan dengan format yang disepakati semua guru pada forum KKG bersama pengawas sekolah. Sebagai guru bahkan mengaku lebih menyukai system ini karena memudahkannya dalam menyelesaikan perangkat pembelajarannya (Rifma et al., 2019).. Beliau menyatakan cukup mengganti keterangan KI dan KD di bagian awal perangkatnya tanpa harus merubah aktivitas pembelajaran pada kegiatan inti dalam perangkat tersebut. Hal ini mengindikasi bahwa hampir seluruh guru yang bertugas pada kelas yang sama melaksanakan aktivitas pembelajaran yang sama. Tanpa memperhatikan karakteristik peserta didik dan sumber daya di sekolahnya. Terkait dengan perencanaan pembelajaran yang disusun guru ini disetujui oleh kepala sekolah karena kepala sekolah pun telah berkoordinasi dengan pengawas dalam melakukan supervise perencanaan pembelajaran dengan guru.

Pada sesi wawancara secara umum kepala sekolah mengkonfirmasi hal yang sama bahwa supervise perencanaan pembelajaran yang dilakukannya mempedomani format yang disepakati bersama dalam forum KKG dan pengawas sekolah. Sebagian kepala sekolah mengetahui bahwa guru melakukan plagiasi terhadap perencanaan pembelajaran guru lain, dan kepala sekolah menganggap hal itu wajar. Beliau menyatakan “yang penting guru mampu melaksanakannya, itupun sudah luar biasa; kita tidak bisa menuntut lebih pada guru, tidak semua guru memiliki kemampuan yang baik”. Hal ini mengindikasi bahwa kepala sekolah berusaha melakukan pembinaan pada guru, dan cenderung mengikuti hal-ha regular yang dilakukan guru. Makna tersirat yang dapat dipahami dari pernyataan kepala sekolah si atas adalah kepala sekolah telah menyimpulkan kemampuan guru-gurunya dan menganggap supervise akan sia-sia karena memang hanya seperti itulah kompetensi gurunya.

Hasil penelitian secara umum dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah tidak memiliki program supervise instruksional guru. Sebagai kepala sekolah memiliki, namun tidak melaksanakannya secara konsisten dan berkelanjutan. Seorang kepala sekolah menyatakan “supervisi kan dapat dilakukan secara terprogram dan tidak, yang sering kami lakukan supervise yang tidak terprogram, kami melakukan pengawasan pembelajaran yang di lakukan guru; incidental saja. Kami rasa ini lebih efektif, guru merasa diawasi dengan demikian mereka tidak berani meninggalkan kelas saat jam pembelajaran masih berlangsung”. Kepala sekolah lainnya menyatakan “dokumen ini bukan berarti tidak penting, ini berguna. Saat sekolah diakreditasi asesor pasti meminta program supervise kepala sekolah”. Namun ketika dikonfirmasi kepala sekolah tersebut menyatakan bahwa program ini tidak mungkin dapat sepenuhnya terlaksana dengan pertimbangan jumlah guru dan beban kerja kepala sekolah lainnya yang tidak sedikit. Belum lagi lagi pertemuan-pertemuan kepala sekolah tingkat gugus, kecamatan, dan kota yang sering kali menyita banyak waktu kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki dampak besar pada prestasi siswa (Dr. Farah Naz & Surryia Rashid, 2021; Keleş et al., 2020). Pekerjaan para pemimpin harus terus berubah dengan cepat dan dramatis karena “meningkatkan kualitas pengajaran dan mengurangi variabilitas dalam kualitas itu adalah tanggung jawab utama kepala sekolah (Kusumaningrum et al., 2020). Mengingat peran kepala sekolah dalam supervisi instruksional yang diperlukan untuk mendukung pembelajaran sangat penting, agar sekolah dapat berkembang, kepala sekolah harus terlibat dalam pekerjaan yang jauh berbeda dari di masa lalu. Kepala Sekolah yang mengevaluasi guru harus menjadi pemimpin instruksional, yang mampu bekerja dengan guru dengan cara yang berbeda secara fundamental. Banyak dari perubahan ini telah dimotivasi oleh gerakan akuntabilitas dan prevalensi pengukuran—yang mengukur pertumbuhan siswa dan yang mengukur efektivitas guru sebagian didasarkan pada hasil pengukuran siswa (Wahab et al., 2020). Meskipun ada ketegangan yang melekat dalam peran pemimpin sebagai supervisor, evaluator, dan pengembang profesional

guru, pengujian berisiko tinggi, inisiatif kurikuler yang luas, dan proliferasi standar praktik mengharuskan kepala sekolah memahami dan menerapkan keterampilan yang lebih kompleks dalam banyak hal. cara yang berbeda untuk mendukung guru yang menyampaikan program instruksional dan siswa yang pada akhirnya adalah penerima manfaat dari upaya ini.

*Gaya kepemimpinan: Determinan dari perilaku supervise instruksional kepala sekolah*

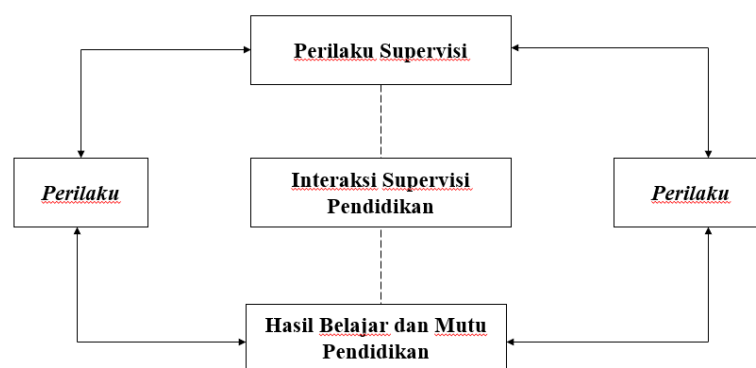
Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan yang ditunjukkan kepala sekolah mempengaruhi sikap-sikapnya dalam memberikan pembinaan dalam konteks supervisi instruksional kepada guru. Salah seorang guru memberikan pernyataan:

kepala sekolah kami memang agak keras, tentu dalam memberikan supervise dia juga keras. Kami merasa dan agak kurang nyaman memberi menanggapi komentar kepala sekolah terhadap pembelajaran yang kami lakukan. Kami malas menjawab, karna berharap diskusi ini segera berakhir. Kepala sekolah kami juga sering melakukan pengawasan secara mendadak, beliau mendatangi kelas tiba-tiba bahkan saat saya tidak mempersiapkan diri. Beliau juga sering hanya datang untuk melihat-lihat saja. Kadang saya merasa tidak nyaman, dan sering tiba-tiba terbata-bata menjelaskan pembelajaran. Tapi karna sudah merasa saya dapat menyesuaikan diri. Hal itu tidak aneh lagi, saya hanya mengabaikan dan dapat terus melanjutkan pembelajaran dengan baik.

Pertama-tama yang harus dipahami bahwa kepemimpinan tidak lain adalah hubungan, di balik setiap tugas yang efektif ada pemimpin yang layak dan setiap pemimpin yang produktif memiliki hubungan manusia yang tepat. Seorang pemimpin memprovokasi orang lain dengan karakternya dan mendapatkan kepercayaan dengan siapa dia berbicara. Dia menganggap stafnya sebagai individu dan memperlakukan mereka sebagai keluarga. Dia tahu masalah individu staf dan mendorong mereka di tengah keadaan darurat. Dalam hubungan, ada beberapa tingkat ketergantungan antara dua asosiasi dan dalam hubungan, individu saling mempengaruhi dalam berbagai cara; terlibat dalam kegiatan bersama dan berbagi perasaan dan pikiran mereka (Clariño, 2020).

Mendengarkan: Pertama-tama, Pemimpin memungkinkan individu lain untuk berbicara dan mereka fokus pada apa yang mereka nyatakan. Mereka mengambil apa pun yang akan mengalihkan mereka dari diskusi mereka dan akan berkonsentrasi pada apa yang orang coba berikan. *Memahami*: Mereka mengakui apa yang dilakukan orang lain dan menghargai komitmen mereka. Pemimpin tersedia untuk pemikiran baru serta ingin mengadopsi hal-hal baru. Mereka menyadari bahwa diperlukan investasi untuk mengetahui dari mana individu berasal, membayar keuntungan dalam jangka panjang. *Mengakui*: Pemimpin mengakui komitmen dari orang lain. Oleh karena itu, mereka mengantisipasi menawarkan kredit kepada orang lain untuk kesuksesan mereka. Mereka memuji pencapaian dan kebahagiaan atas pencapaian kelompoknya. Mereka menyadari bahwa individu akan termotivasi untuk bekerja lebih rajin dan mencoba hal-hal baru jika pemimpin mereka mengakui upaya mereka (Liana et al., 2021; Wahyudi, Bella Ghia Dimmera, 2016; Walzer, 2012).

Interaksi dalam kegiatan supervisi pendidikan ditampakkan pada: (a) Prilaku supervisor dalam memberikan pelayanan kepada guru yang disebut dengan pembinaan profesional dengan memberikan penguatan pada prilaku mengajar guru; (b) supervisor membantu menumbuhkan profesionalisme guru dengan meningkatkan instensi pelayanan supervisor terhadap guru; dan (c) upaya guru membantu peserta didik mencapai harapan belajarnya dengan menggunakan teknik-teknik yang sesuai dengan tuntutan belajarnya (Tsakeni et al., 2020; Wahab et al., 2020). Artinya kemampuan supervisor memberi supervisi kepada guru mengatasi kesulitan belajar siswa menjadi jaminan dalam bahwa kualitas layanan belajar sesuai harapan. Interaksi guru dan kepala sekolah dalam proses supervisi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Interaksi dalam Supervisi Instruksional

Dalam pelaksanaan kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip: (a) Hubungan konsultif, kolegial dan hirarkhis. (b) Dilaksanakan secara demokratis. (c) Berpusat pada tenaga pendidikan (guru). (d) Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga pendidikan. (e) Merupakan bantuan profesional. Kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif Antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran, bentuk- bentuk pelaksanaan supervisi kepala sekolah (Okorji & Ogbo, 2013).

#### 4. Simpulan

Kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari kajian manajemen dan keorganisasian. Peran kepemimpinan dalam organisasi tidak dapat diabaikan. Kepemimpinan sebagai sebuah hubungan kerja memiliki makna yang lebih formal dimana sebuah kepemimpinan sengaja diadakan dalam kelompok kerja tertentu yang menghasilkan hubungan formal, ditandai dengan adanya pemimpin dan orang yang dipimpin. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa karakteristik kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah mempengaruhi hampir seluruh bidang kerja yang dilakukan kepala sekolah. Sifat kepemimpinan melekat pada diri pimpinan itu sendiri sehingga tugas-tugas apapun yang dilakukannya yang berhubungan dengan orang lain atau bawahannya akan diwarnai gaya kepemimpinan yang dimilikinya. Seperti gaya kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah mempengaruhi berhubungan erat dengan perilakunya dalam memberikan supervisi kepada guru. Supervise adalah contoh kongkrit yang langsung menunjukkan bentuk hubungan atau interaksi yang dapat diamati dari aktivitas pelaksanaan tugas kepala sekolah yang mengindikasikan gaya kepemimpinannya. Secara umum guru menginginkan menginginkan sikap kooperatif dan komunikatif kepala sekolah dalam memberikan supervise. Guru menginginkan kepala sekolah memahami persoalannya dengan baik, mendengarkan guru dengan seksama, dan memberi kenyamanan secara psikologis dengan komunikasi yang hangat. Disarankan kepada kepala sekolah meningkatkan skill kepemimpinan untuk memahami setiap guru dan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakteristik guru. Komunikasi yang efektif menjadi kunci dalam memahami situasi guru dan membangun iklim supervise yang kondusif.

#### Daftar Rujukan

- Ali, S., & Hasanah, E. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menjamin Mutu Pendidikan Pada Masa Pandemi Covid-19 di SMA Muhammadiyah 3 Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 7(1).
- Blase, J., & Blase, J. (2000). Effective instructional leadership. *Journal of Educational Administration*, 38(2). <https://doi.org/10.1108/09578230010320082>
- Clariño, J. L. (2020). Organizational Support, Instructional and Professional Competencies of Master Teachers A Theory. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 4(6), 42–59. [www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd33271.pdf](http://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd33271.pdf) <https://www.ijtsrd.com/management/other/33271/organizational-support-instructional-and-professional-competencies-of-master-teachers-a-theory/jean-l-clariño>
- Comfort, A. (2017). *Academic supervision as a correlate of students' academic performance in secondary schools in Ekiti*. 4(1), 8–13.
- Contreras Torres, F. V., & Castro Ríos, G. A. (2013). Leadership, power and, organizational mobilization. *Estudios Gerenciales*, 29(126). [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70021-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70021-4)
- Dr. Farah Naz, & Surryia Rashid. (2021). Effective Instructional Leadership can Enhance Teachers' Motivation and Improve Students' Learning Outcomes. *Sjesr*, 4(1). [https://doi.org/10.36902/sjesr-vol4-iss1-2021\(477-485\)](https://doi.org/10.36902/sjesr-vol4-iss1-2021(477-485))
- Hayes, D., Christie, P., Mills, M., & Lingard, B. (2004). Productive leaders and productive leadership: Schools as learning organisations. *Journal of Educational Administration*, 42(5). <https://doi.org/10.1108/09578230410554043>
- Hou, Y., Cui, Y., & Zhang, D. (2019). Impact of instructional leadership on high school student academic achievement in China. *Asia Pacific Education Review*, 20(4). <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09574-4>
- Karia, N., & Abu Hassan Asaari, M. H. (2019). Leadership attributes and their impact on work-related attitudes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(5). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0058>
- Keleş, H. N., Atay, D., & Karanfil, F. (2020). Instructional Leadership Behaviors of School Principals During the Covid 19 Pandemic Process. *Milli Egitim*, 49(1), 155–174. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.787255>
- Kusmintardjo. (2014). Kepemimpinan Pembelajaran Oleh Kepala Sekolah. *Manajemen Pendidikan*, 24(3).
- Kusumaningrum, D. E., Sumarsono, R. B., & Gunawan, I. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran, Kepemimpinan Perubahan, Kepemimpinan Spiritual, Budaya Sekolah, dan Etika Profesi terhadap Kinerja Mengajar Guru. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4(3). <https://doi.org/10.17977/um025v4i32020p198>
- La-ait, A., Sirisak, A., Paitoon, S., & NaKhonchai, C. (2020). Developing indicators of creative and productive leadership for basic education school administrators. *Educational Research and Reviews*, 15(5).

- <https://doi.org/10.5897/err2020.3933>
- Liana, L., Basiya, R., & Kuntari, K. (2021). Peran Supervisi Akademik Sebagai Pemoderasi Kompetensi Profesional, Kompetensi Pedagogik Dan Kinerja Guru. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Akuntansi Dan Perpajakan (Jemap)*, 4(1), 88. <https://doi.org/10.24167/jemap.v4i1.3183>
- Marion, R. (2013). Organizational leadership and complexity mechanisms. *The Oxford Handbook of Leadership, January 2013*.
- Mart, Ç. T. (2013). *A Passionate Teacher : Teacher Commitment and Dedication to Student Learning*. 2(1), 437–442.
- Mohammed, Y., Yusuf, A., & Mbitsa, I. M. (2015). *Relevance of Instructional Supervision in the Effective Teaching and Learning in Nigeria Universal Basic Education School System*. 5(4), 22–26. <https://doi.org/10.9790/7388-05432226>
- Nobakht, M., Ebrahimi, M., Babae, M., & Davar, S. (2017). Identifying productive leadership model to increase employees' job motivation. *International Review*, 3–4. <https://doi.org/10.5937/intrev1704057n>
- Okorji, P. N., & Ogbo, R. N. (2013). *Effects of Modified Clinical Supervision on Teacher Instructional Performance*. 4(6), 901–905.
- Rifma, Alkadri, H., & Ermita. (2019). *Supervision Service Practices by School Principals and Impacts towards the Implementation of Teacher Duties in Primary Schools*. <https://doi.org/10.2991/picema-18.2019.9>
- Russamsi, Y. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dan Pengembangan Diri Pendidik Terhadap Kinerja Guru Masa Pandemi COVID-19 (Penelitian di SD Asy-Syifa 2 Antapari Kota Bandung). In *Tesis*.
- Shukla, S. (2014). *Teaching Competency , Professional Commitment and Job Satisfaction-A Study of Primary School Teachers*. 4(3), 44–64.
- Stiggins, R., & Duke, D. (2008). Effective instructional leadership requires assessment leadership. *Phi Delta Kappan*, 90(4). <https://doi.org/10.1177/003172170809000410>
- Surace, A. (2019). Complexity and leadership: the case of a military organization. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5). <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2018-1614>
- Surachmi, S. (2012). Kajian efektivitas perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah. *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 45(1).
- Tesfaw, T. A., & Hofman, R. H. (2014). Relationship between instructional supervision and professional development. *International Education Journal*.
- Tsakeni, M., Munje, P. N., & Jita, L. C. (2020). Instructional leadership sensemaking for science and maths in south african multi-deprived middle schools. *Issues in Educational Research*, 30(1).
- Wahab, J. A., Mansor, A. Z., Hussin, M., & Kumarasamy, S. (2020). Headmasters' instructional leadership and its relationship with teachers performance. *Universal Journal of Educational Research*, 8(11 A). <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.082112>
- Wahyudi, Bella Ghia Dimmera, A. (2016). Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dan Kompetensi Profesional Guru Terhadap Produktivitas Sekolah. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Untan*, 5(2), 1–15.
- Walzer, M. (2012). Moral Education, Democratic Citizenship, and Religious Authority. In *Journal of Law, Religion and State* (Vol. 1, Issue 1). <https://doi.org/10.1163/221248112X638172>