

## Indikator Tantangan Efektivitas Supervisi Instruksional Kepala Sekolah

Refien K. S. Rawung<sup>1</sup>, Joulanda A.M Rawis<sup>2</sup>, Mozes Markus Wullur<sup>3</sup> Viktory N.J. Rotty<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> S3 Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Manado, Tondano

\*Penulis<sup>1</sup>, e-mail: [refienkhounisilvarawung@gmail.com](mailto:refienkhounisilvarawung@gmail.com)

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

Penulis<sup>3</sup>, e-mail: [mozeswullur@unima.ac.id](mailto:mozeswullur@unima.ac.id)

Penulis<sup>4</sup>, e-mail: [Viktoryrotty@unima.ac.id](mailto:Viktoryrotty@unima.ac.id)

### Abstract

This study aims to describe qualitatively the indicators of the challenges of the effectiveness of instructional supervision carried out by school principals. This research is a literature study with a systematic review approach. The meta-synthesis was carried out to answer the research question, namely how are the indicators of the challenges of the effectiveness of the instructional supervision carried out by the principal. The researcher does not limit the year of publication of the references used as long as they are relevant to the topics discussed in this article. The literature study in this article was carried out in six stages of activity, namely: (a) formulating research questions, (b) conducting a literature search, (c) screening and selecting research articles, (d) analyzing and synthesizing qualitative findings, (e) enforce quality control, and (f) compile a final report. Based on several problems in the implementation of supervision, it can be summarized several indicators that become challenges in achieving the effectiveness of instructional supervision in schools: (a) knowledge/skills, (b) context, (c) community, (d) political/legal, (e) professional development, and (f) incentives and rewards. This study is limited to references; publication of research results, books, other scientific articles. Field research makes it possible to do in order to get deeper data and information. It is recommended to principals and supervisors to study the factors that hinder the effectiveness of supervision and anticipate them early before supervision is carried out.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memaparkan secara kualitatif indikator-indikator tantangan efektivitas supervise instruksional yang dilakukan kepala sekolah. Penelitian ini merupakan studi literatur dengan pendekatan *systematic review*. Meta-sintesis dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian yaitu bagaimana indikator-indikator tantangan efektivitas supervise instruksional yang dilakukan kepala sekolah. Peneliti tidak membatasi tahun publikasi dari referensi-referensi yang digunakan selama relevan dengan topik yang dibahas dalam artikel ini. Studi literatur dalam artikel ini dilakukan dalam enam tahap kegiatan yaitu: (a) memformulasikan pertanyaan penelitian, (b) melakukan pencarian literatur, (c) melakukan skrining dan seleksi artikel penelitian, (d) melakukan analisis dan sintensis temuan-temuan kualitatif, (e) memberlakukan kendali mutu, dan (f) menyusun laporan akhir. Berdasarkan beberapa permasalahan pelaksanaan supervise dapat dirangkum beberapa indikator yang menjadi tantangan dalam upaya mencapai efektivitas supervise instruksional di sekolah: (a) penegathuan/skill, (b) konteks, (c) komunitas, (d) politik/legal, (e) pengembangan profesional, dan (f) insentif dan reward. Penelitian ini terbatas pada referensi; publikasi hasil penetian, buku, artikel ilmiah lainnya. Penelitian lapangan memungkinkan untuk dilakukan agar mendapat data dan informasi yang lebih dalam. Disarankan kepada kepala sekolah dan pengawas untuk mempelajari faktor-faktor yang menjadi penghalang efektivitas supervise dan mengantisipasi lebih awal sebelum supervise dilaksanakan.

**Kata Kunci:** Efektivitas; Instruksional; Supervisi; Kepala sekolah

**How to Cite:** Rawung, R. K. S., Rawis, J. A. M., Wullur M. M., Rotty, V. N.J. 2021. Indikator Tantangan Efektivitas Supervisi Instruksional Kepala Sekolah. Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan, Vol 10 (2): pp. 41-47, DOI: [10.24036/jbmp.v10i2](https://doi.org/10.24036/jbmp.v10i2)



## 1. Pendahuluan

Kepala sekolah memegang peran penting dalam seluruh aspek operasional sekolah. Hampir semua literatur dan hasil penelitian menyatakan kepala sekolah memainkan peran utama menuju kesuksesan sekolah. Kepala sekolah dikenal sebagai pemimpin instruksional bagi komunitas sekolah. Kepemimpinan instruksional adalah bahan utama menuju peningkatan prestasi peserta didik (Blase & Blase, 2000; Kusmintardjo, 2014). Peran kepemimpinan kepala sekolah pemimpin instruksional melaksanakan tugasnya membina kompetensi guru melalui kegiatan supervise. Dalam hal ini kepala sekolah juga dikenal dengan supervisor instruksional. Supervisor yang hebat akan berusaha mencari cara terbaik dalam meningkatkan proses belajar mengajar di sekolah. Menurut (Ali & Hasanah, 2021) penelitian sekolah yang efektif juga mengakui pentingnya kepemimpinan yang berkualitas dengan secara konsisten mengidentifikasi kepemimpinan instruksional yang kuat sebagai alat dalam menciptakan iklim sekolah yang positif.

Kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai supervisor akan selalu menekankan kualitas pengajaran, karena aktivitas inti bagi sebuah organisasi pendidikan adalah pengajaran. Sekolah sukses selalu diindikasikan oleh efektivitas pembelajaran dan hasil belajar yang dicapai peserta didik. Dalam hal ini guru menjadi pihak yang paling dekat dengan pelaksanaan pembelajaran. Keberhasilan pembelajaran tidak akan melebihi kompetensi mengajar guru (Gordon & Espinoza, 2020). Kualitas pembelajaran sangat dipengaruhi oleh kualitas profesional kinerja guru, oleh karena itu usaha meningkatkan kemampuan profesional guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar memerlukan bantuan supervise (Stark et al., 2017). Peningkatan profesional ini akan lebih berhasil apabila dilakukan oleh guru dengan kemauan dan usaha mereka sendiri. Namun sering kali guru memerlukan bantuan orang lain, karena ia belum mengetahui atau belum memahami jenis, prosedur dan mekanisme memperoleh berbagai sumber yang di sangat diperlukan guru antara lain dalam bentuk supervisi. Bertitik tolak pada pemikiran tersebut. Maka pada bagian ini pembahasan meliputi permasalahan pada supervisi pembelajaran, supervisi untuk pembinaan guru, dan fungsi dan tujuan supervisi pendidikan (Ball et al., 2010; Dangara, 2015a; Nazaré & Trigo, 2013).

Kepala sekolah sebagai supervisor menghadapi banyak tantangan dan hambatan dalam mencapai visi dan misi perbaikan kualitas pendidikan sekolah terutama yang berhubungan dengan kompetensi guru (Aldaihani, 2017; Riley, 1997; undefined & Gordon, 2019). Kepala sekolah ditantang untuk menciptakan budaya mutu yang merambah sampai ke elemen terkecil, proses dan sistem sebuah institusi pendidikan itu sendiri. Mereka harus mempertimbangkan secara keseluruhan apakah keputusan mereka akan mempengaruhi siapa pun atau tidak. Apalagi jika berhadapan dengan guru, apakah kebijakan dan pembinaan yang diberikan benar-benar memberikan dampak bagi guru atau tidak. Jadi sebagai pemimpin sekaligus supervisor kepala sekolah harus mempertimbangkan semua aspek ini (Ali & Hasanah, 2021; Hou et al., 2019; Russamsi, 2020).

Kepala sekolah bertanggung jawab tidak hanya untuk mengurus setiap masalah tetapi juga untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah. Peran kepala sekolah untuk sekolah tidak ada habisnya; di antara semua yang paling penting adalah praktik kepemimpinan instruksional dalam hal ini termasuk pada pelaksanaan perannya sebagai supervisor. Kepala sekolah adalah orang utama di balik keberhasilan proses belajar mengajar. Kepala sekolah adalah perwakilan sekolah yang paling terlihat dan dapat diakses secara langsung yang sangat mempengaruhi kinerja guru. Dengan demikian, kinerja guru dalam sistem sekolah dapat dipengaruhi secara positif atau negatif oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah mereka (ROUL, 2012). Menurut (Mbon et al., 2021) guru dipengaruhi oleh supervise instruksional yang ikut berpengaruh pada capaian pembelajaran peserta didik.

Supervise instruksional sangat penting dilakukan terwujudnya sistem pendidikan yang efektif. Supervise instruksional dapat didefinisikan sebagai proses membawa perbaikan dalam proses belajar-mengajar melalui jaringan kegiatan kerjasama dan hubungan demokratis antara kepala sekolah dan guru. Supervisi instruksional adalah interaksi antara supervisor dan guru untuk mengaktifkan kualitas pengajaran yang dilakukan guru (Karnati, 2019; undefined & Gordon, 2019). Supervisi instruksional menyiratkan analisis perilaku, dan faktor anteseden guru dari dua kelompok dalam proses interaksi dan proposisi, yang berusaha menjelaskan proses interaksi itu sendiri. Proses interaksi ini melibatkan supervisor yang kebetulan merupakan atasan profesional dan guru profesional yang merupakan bawahan secara struktural keorganisasian. Perilaku supervisor dalam hubungannya dengan guru dianggap sebagai salah satu faktor yang signifikan terhadap efisiensi atau kinerja guru. Supervisi instruksional menampakkan proses peningkatan instruksi untuk kepentingan siswa (Barrie & Walwyn, 2021; Hasanah & Kristiawan, 2019; Pianda, 2018). Supervisi instruksional bertanggung jawab mencari cara agar peserta didik dapat belajar seefektif dan seefisien mungkin. supervisi instruksi diperlukan untuk membimbing guru untuk dapat menggabungkan masukan yang relevan untuk peningkatan proses belajar-mengajar. Faktanya tetap bahwa keberhasilan suatu program pendidikan terutama dalam pencapaiannya pembelajaran yang efektif sangat tergantung pada prestasi kerja guru. Supervisi instruksional dapat memastikan bahwa pengajaran dan pembelajaran

berlangsung dalam kondisi yang memadai dan menghasilkan hasil yang diinginkan. Peran kepala sekolah sebagai supervise instruksional sekarang lebih dari sebelumnya menjadi sangat penting dalam masalah peningkatan instruksional menuju pembelajaran yang efektif (Mardhiyah, 2021; Prasetya et al., 2020; Susana, 2018). Kebijakan pendidikan Nasional mengakui kebutuhan untuk memastikan kontrol kualitas melalui pengawasan terus menerus terhadap pengajaran dan layanan lainnya.

Kegiatan supervisi menaruh perhatian utama pada bantuan yang dapat meningkatkan kemampuan profesional guru. Kemampuan profesional ini tercermin pada kemampuan guru memberikan bantuan belajar kepada muridnya. Sehingga terjadi perubahan perilaku akademik pada muridnya. Supervisi juga dilaksanakan oleh supervisor secara konstruktif dan kreatif dengan cara mendorong inisiatif guru ikut aktif menciptakan suasana kondusif yang dapat membangkitkan suasana kreatif peserta didik dalam belajar. Seorang supervisor dalam melaksanakan tugas profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah, pemilik atau pengawas sekolah akan lebih berkualitas jika berdasarkan prinsip-prinsip supervise (Mardhiyah, 2021; Pianda, 2018; Prasetya et al., 2020; Susana, 2018). Dengan perbaikan dan penyempurnaan kualitas mengajar guru, diharapkan siswa dapat belajar dengan baik. Sehingga tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai secara maksimal. Meskipun supervisi mengandung arti atau sering di terjemahkan mangawas, namun mempunyai arti khusus yaitu “membantu” dan turut serta dalam usaha-usaha perbaikan dan meningkatkan mutu, supervisi mempunyai fungsi penilain (*evaluation*) dengan jalan penelitian (*research*) dan merupakan usaha perbaikan (*improvement*) dalam berbagai aktivitasnya supervisor turut sebagai participant, sebagai pimpinan (leadership) dan menstimulasi kerja sama antar anggota. Jika semua unsur yang terkait dalam pelaksanaan supervisi dapat bekerja sama antar anggota. jika semua unsur yang terkait dalam pelaksanaan supervise dapat bekerja sama dengan solid atau menjadi tim kerja (*team working*) yang baik, maka kualitas layanan belajar akan terus membaik (Glickman et al., 2017; Panigrahi, 2013).

Faktanya pelaksanaan supervise instruksional bukanlah hal yang sederhana dan mudah untuk dilakukan. Berbagai kendala mungkin ditemui kepala sekolah dalam pelaksanaannya. Kendala-kendala tersebut dapat berasal dari factor internal yaitu diri kepala sekolah itu sendiri maupun factor eksternal seperti guru, lingkungan, kebijakan pendidikan, dan sebagainya. Berbagai tantangan ini menjadi penyebab kegagalan suatu aktivitas supervise. Sehingga pelaksanaan supervise tidak dapat mencapai perbaikan kompetensi dan pengembangan profesional guru. Pada akhirnya tujuan utama dari supervise yakni peningkatan hasil belajar peserta didik juga tidak dapat tercapai. Berdasarkan paparan di atas, artikel ini ingin memaparkan secara kualitatif indikator-indikator tantangan efektivitas supervise instruksional yang dilakukan kepala sekolah.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan studi literatur dengan pendekatan *systematic review*. Meta-sintesis dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian yaitu bagaimana indikator-indikator tantangan efektivitas supervise instruksional yang dilakukan kepala sekolah. Peneliti tidak membatasi tahun publikasi dari referensi-referensi yang digunakan selama relevan dengan topik yang dibahas dalam artikel ini. Studi literatur dalam artikel ini dilakukan dalam enam tahap kegiatan yaitu: (a) memformulasikan pertanyaan penelitian, (b) melakukan pencarian literatur, (c) melakukan skrining dan seleksi artikel penelitian, (d) melakukan analisis dan sintesis temuan-temuan kualitatif, (e) memberlakukan kendali mutu, dan (f) menyusun laporan akhir. (Bozer et al., 2019; Petticrew & Roberts, 2008).

## 3. Hasil dan Pembahasan

Secara tradisional, supervisi guru telah dipandang sebagai proses dimana pemimpin menengah atau senior mengevaluasi kinerja guru (Glickman et al., 2017; Madriaga, 2014). Pengawasan telah mengalami evolusi ontologis, epistemologis dan metodologis yang dramatis sepanjang sejarah persekolahan. Hal ini dapat dikaitkan dengan dinamika kelembagaan, akademik, budaya dan profesional yang mengatur sifat sekolah yang kompleks. Tujuan supervisi adalah untuk mendorong pertumbuhan individu guru di luar tingkat kinerja guru saat ini”. Bahkan, supervisi awalnya dimulai sebagai proses untuk mengontrol apa yang ditawarkan guru kepada siswanya berdasarkan pendekatan inspeksi eksternal (Robbins & Judge, 2015; Tangen et al., 2019). Namun, model instruksi inspektif ini mendukung sekolah hanya di sekolah 'mengendalikan' daripada 'mengembangkan' mereka. Bahkan, dalam kelompok model seperti itu, guru dapat mengetahui bahwa mereka tidak melakukannya dengan baik di bidang tertentu, tanpa sedikit pun petunjuk tentang cara meningkatkannya. Ini telah membuka jalan bagi kebutuhan dan karenanya munculnya model baru untuk supervisi instruksional terutama model direktif juga disebut 'Supervisi Terpandu'. Melalui model supervisi ini, guru dibimbing untuk tidak hanya 'apa' yang harus dilakukan di kelas mereka, tetapi juga menyarankan lebih dari itu untuk mencakup 'bagaimana' bagaimana mereka harus melakukan itu (Barrie & Walwyn, 2021).

Supervisi diperlukan dalam pendidikan untuk memastikan pembelajaran yang efektif. Dalam konteks sekolah, supervisi adalah proses pengamatan, diskusi dan pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dan pengawas pendidikan untuk meningkatkan situasi belajar/mengajar bagi siswa. Supervisi instruksional berkaitan dengan koordinasi tugas yang berbeda oleh otoritas otonom dan didelegasikan dan memastikan

bahwa pertimbangan pribadi dikecualikan dari bisnis resmi sebanyak mungkin dan bahwa, ada keadilan dalam perlakuan terhadap klien semua pandangan untuk memfasilitasi pencapaian tujuan yang didirikan sekolah (Mette et al., 2015; Of et al., 2018). Oleh karena itu, instruksi sekolah pengawas adalah seorang auditor Pendidikan yang tanggung jawab utamanya termasuk membuat sekolah produktif melalui sistem bimbingan operasional pada bidang-bidang penting utama dari proses pendidikan dan untuk menangkap kejadian pemborosan dalam proses sekolah. Strategi supervisi instruksional dalam kerangka organisasi sekolah harus secara analitis mengkaji hal-hal berikut: (a) Layanan Guru: Keteraturan/ketepatan waktu, persiapan pelajaran mingguan, cakupan jadwal kerja dan dokumentasi pekerjaan siswa. (b) Upaya belajar peserta didik: Keteraturan dan ketepatan waktu kelas, penyelesaian tugas, prestasi dan nilai perilaku. (c) Kurikulum benefit: Kecukupan buku teks dan penggunaannya, relevansi penilaian berkelanjutan dan bimbingan konseling dalam sistem sekolah. (d) Fasilitas sekolah: Sanitasi yang memadai dan pemeliharaan fasilitas akomodasi (ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, aula, kantor, dll) peralatan dan perlengkapan. Oleh karena itu, dalam praktiknya, kepala sekolah dan wakil-wakilnya adalah pengawas mikro" (pengawas) yang jelas-jelas melakukan pengawasan di atas, sedangkan pengawasan eksternal inspeksi makro" adalah peran eksklusif bagian inspektorat Kementerian Pendidikan (Karnati, 2019; Wahyudi, Bella Ghia Dimmera, 2016).

Jika praktik supervisi instruksional oleh kepala sekolah benar-benar bermanfaat bagi sekolah, baik kepala sekolah maupun guru perlu memainkan peran mereka secara bermakna dan efektif. Menurut (Moswela & Mphale, 2015) studi yang dilakukan di sekolah melalui kuesioner terstruktur dan panduan wawancara di Bostwana, pada supervisi situasional terbukti dari temuan bahwa baik lingkungan guru sekolah dasar maupun kepala guru di mana supervisi instruksional berlangsung agak menegangkan dan mengintimidasi guru. Ini menghalangi guru dari melakukan perbaikan berarti pada peningkatan standar instruksional. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian (Rifma et al., 2019) yang menyimpulkan gaya supervise berpengaruh terhadap persepsi guru terhadap supervise itu sendiri, dan pemahaman kepala sekolah terhadap pembelajaran berdampak pada praktik-praktik pembelajaran yang dilakukan guru. Kepala sekolah dengan gaya otokratis cenderung melaksanakan supervise atas keputusannya sendiri, memperjelas struktural, formal, dan melakukan pengawasan melekat. Gaya ini secara umum tidak disenangi oleh guru karena guru merasa memiliki "jarak" dengan kepala sekolah, dan enggan untuk berdiskusi lebih banyak untuk perbaikan kompetensi mengajarnya.

Di sisi lain kepala sekolah menyatakan bahwa supervise instruksional di sekolah tidak sesederhana memaparkan materi pada seminar atau workshop dan pertemuan ilmiah lainnya. Supervise berhubungan dengan perkembangan guru; terdapat banyak macam guru dengan berbagai karakteristiknya (Rifma, 2019). Hal yang paling sulit dalam supervise adalah mengimplementasikan skill hubungan antar manusia; bagaimana kepala sekolah memahami guru secara personal, lalu menentukan pendekatan supervise yang paling efektif. Hal ini harus dilakukan seperti "menarik benang dalam tepung", benang di dapatkan tapi tepung tidak tumpah. Jika kepala sekolah melakukan kesalahan dalam hal ini akan timbul masalah pada perilaku guru. Dan tentu akan sangat mengganggu proses pembinaan selanjutnya. Kepala sekolah menyatakan lebih suka memilih "jalan aman". Menggunakan prosedur umum yang sudah biasa dilakukan, sehingga setiap guru mendapatkan layanan yang sama. Hal ini tentu bertentangan dengan konsep pengembangan profesional yang dikemukakan Glickman bahwa pembinaan guru perlu disesuaikan dengan kecenderungan perilakunya. Penelitian lain juga mengungkap bahwa Temuan penelitian mengungkapkan tiga tema utama yang dianggap sebagai hambatan praktik supervisi klinis. Ini adalah; ukuran kelas besar; penerapan Sistem Manajemen Kinerja di sekolah; dan guru senior yang ditunjuk sebagai pengawas untuk guru junior hanya karena jabatan resmi mereka dan bukan karena mereka ahli di bidang yang mereka awasi.

Tantangan-tantangan tersebut berdampak pada semakin kurangnya guru yang memiliki kompetensi yang dapat diandalkan. (Pratami et al., 2018). Artinya, terlepas dari kenyataan bahwa supervisi direktif atau terbimbing telah menawarkan *direction* kepada guru tentang apa yang harus dilakukan di kelas mereka. Untuk menjawab tantangan tersebut, kepala sekolah perlu mendapatkan popularitas karena berakar pada pengembangan, peningkatan dan peningkatan keterampilan dan kompetensi guru tanpa menghakimi atau evaluative (Glickman et al., 2017). Model pengembangan supervisi instruksional telah memanfaatkan peran yang dimainkan oleh guru dalam merencanakan pertumbuhan profesional mereka (Mutohar & Trisnantari, 2020; Shakuna et al., 2016). Jadi, dalam dal ini, mereka dipandang sebagai mitra bagi para pemimpin menengah dan senior dalam memutuskan pilihan karir mereka untuk tujuan perbaikan. Fungsi penetapan tujuan supervise akademik mengacu pada tanggung jawab kepala sekolah dalam memberikan bimbingan dan tema sentral pembinaan kepada guru (Moswela & Mphale, 2015). Bimbingan semacam itu mengharuskan kepala sekolah harus terbiasa dengan semua tingkat pengajaran di sekolah. Supervisor instruksional harus bekerja dengan individu-individu dari berbagai kapasitas dan nilai yang ditetapkan' yang berarti bahwa terlepas dari kapasitas yang berbeda dari staf pengajar, pemimpin instruksional harus memastikan bahwa mereka semua melakukan untuk mencapai tujuan-tujuan yang sama.

Berdasarkan beberapa permasalahan pelaksanaan supervise dapat dirangkum beberapa indikator yang menjadi tantangan dalam upaya mencapai efektivitas supervise instruksional di sekolah.

Tabel 1. Indikator Tantangan Efektivitas Supervisi Intruksional

Indikator Tantangan	Contoh
<b>Pengetahuan/Skill</b>	
a. Kurangnya pengetahuan dan skill	Keterbatasan pendidikan dan pelatiha
b. Kurangnya kualifikasi akademik	Guru mengajar di luar bidang studi yang diampunya
<b>Konteks</b>	
a. Atribut kepemimpinan instruksional kepala sekolah	Perubahan yang konstan dalam kepemimpinan
b. Keterbatasan waktu	Tugasnya yang berlebihan
c. Peran dan tanggungjawab	Terlalu banyak kegiatan ekstra kurikuler, beban kerja yang berlebihan, mis. beberapa kepala sekolah tidak memiliki asisten kepala sekolah
d. Faktor keterisolasian daerah	Kurangnya akses dalam pengembangan professional
e. Self-esteem individu dan kelompok	Pemimpin tidak dihormati karena mereka tidak memiliki kekuatan dan sumber daya untuk memecahkan masalah yang dihadapi sekolah dan personelnya
<b>Komunitas</b>	
Ketidaksesuaian budaya dengan tuntutan kontemporer	Adat dan praktik tradisional mungkin bertentangan dengan apa yang sekolah mencoba untuk melakukan
<b>Politik/ Legal</b>	
a. Batasan hukum/kontrak	Serikat guru melindungi guru miskin, kepala sekolah menghabiskan waktu dalam audiensi tanpa bantuan hukum
b. Prioritas yang saling bertentangan di antara para pengambil keputusan	Prioritas pendidik mungkin berbeda dari para pemimpin politik
<b>Pengembangan Profesional</b>	
Kurangnya akses pengembangan professional	Kurangnya mentor (kepala sekolah dan asistennya membutuhkan mentor dan dukungan saat mereka mempelajari peran mereka di sekolah)
<b>Sumber daya</b>	
Kurangnya sumber daya	Kurangnya fasilitas, peralatan dan perlengkapan lainnya
<b>Institif dan reward</b>	
	Insentif (harus ada insentif keuangan bagi kepala sekolah dan asisten kepala sekolah untuk menerima posisi supervisor)

Memaksimalkan efek organisasi instruksional, yang juga disebut sebagai pengorganisasian program instruksional, adalah fungsi lain dari kepemimpinan instruksional, yang secara langsung selaras dengan penetapan tujuan instruksional untuk sekolah (Baker & Bloom, 2017; Moswela & Mphale, 2015). Strategi untuk mewujudkan tujuan sekolah bergantung pada pengalokasian staf dan pengorganisasian sumber daya secara maksimal. Sekali lagi, sejalan dengan apa yang dikatakan tentang berbagai kapasitas staf di atas, pemimpin instruksional harus dapat memanfaatkan setiap anggota staf secara bermanfaat untuk pencapaian tujuan sekolah (Dangara, 2015b; Mette et al., 2015). Mempekerjakan, mengawasi dan mengevaluasi guru adalah tugas kepemimpinan instruksional utama lainnya dari kepala sekolah. Pilihan orang yang tepat sangat penting untuk efektivitas program instruksional dan pilihan yang tepat dapat menyelamatkan kesulitan utama dan memberikan lebih banyak waktu untuk kepemimpinan instruksional (Benigno, 2016). Pada skor yang sama, bahkan guru yang sangat baik tidak dapat memperbaharui diri mereka sendiri, tetapi membutuhkan intervensi dari pemimpin instruksional untuk memberikan kesempatan pelatihan in-service(Baker & Bloom, 2017; Barrie & Walwyn, 2021). Juga penting bahwa kepala sekolah, sebagai pemimpin instruksional, menyediakan stafnya dengan kesempatan terus menerus/berkelanjutan untuk pelatihan inservice untuk memastikan bahwa tujuan sekolah terwujud.

#### 4. Simpulan

Kepala sekolah sebagai supervisor menghadapi banyak tantangan dan hambatan dalam mencapai visi dan misi perbaikan kualitas pendidikan sekolah terutama yang berhubungan dengan kompetensi guru.

Faktanya pelaksanaan supervise instruksional bukanlah hal yang sederhana dan mudah untuk dilakukan. Berbagai kendala mungkin ditemui kepala sekolah dalam pelaksanaannya. Kendala-kendala tersebut dapat berasal dari factor internal yaitu diri kepala sekolah itu sendiri maupun factor eksternal seperti guru, lingkungan, kebijakan pendidikan, dan sebagainya. Berdasarkan beberapa permasalahan pelaksanaan supervise dapat dirangkum beberapa indicator yang menjadi tantangan dalam upaya mencapai efektivitas supervise instruksional di sekolah: (a) penegathuan/skill, (b) konteks, (c) komunitas, (d) politik/legal, (e) pengembangan profesonal, dan (f) insentif dan reward. Penelitian ini terbatas pada referensi; publikasi hasil penetian, buku, artikel ilmiah lainnya. Penelitian lapangan memungkinkan untuk dilakukan agar mendapat data dan informasi yang lebih dalam. Disarankan kepada kepala sekolah dan pengawas untuk memperelajari faktor-faktor yang menjadi penghalang efektivitas supervise dan mengantisipasi lebih awal sebelum supervise dilaksanakan.

## Daftar Rujukan

- Aldaihani, S. G. (2017). *Effect Of Prevalent Supervisory Styles On Teaching Performance In Kuwaiti High Schools*. 13(4), 25–36. <https://doi.org/10.5539/ass.v13n4p25>
- 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).
- Baker, J. A., & Bloom, G. S. (2017). Growing Support For Principals. *The Learning Professional*, 38(2).
- Ball, D. L., Forzani, F. M., & Ball, D. L. (2010). *Journal Of Teacher Education*. <https://doi.org/10.1177/0022487109348479>
- Barrie, J., & Walwyn, S. (2021). Being A Good Educational Supervisor. *Bja Education*, 21(3), 102–109. <https://doi.org/10.1016/J.Bjae.2020.10.002>
- Benigno, S. (2016). A Viable Solution To Implementing Effective Instructional Supervision. *Journal Of Education And Learning*, 5(1), 128. <https://doi.org/10.5539/jel.v5n1p128>
- Blase, J., & Blase, J. (2000). Effective Instructional Leadership. *Journal Of Educational Administration*, 38(2). <https://doi.org/10.1108/09578230010320082>
- Bozer, G., Jones, R. J., Geddes, J., Carney, S., Burgers, C., Brugman, B. C., Boeynaems, A., Fisch, C., Block, J., Richter, S., Schmucker, C. M., Lösel, F., Robinson, P., Lowe, J., Finfgeld-Connett, D., Johnson, E. D., Snyder, H., Fillery-Travis, A., Lane, D., ... Schabram, K. (2019). The Sage Handbook Of Criminological Research Methods 28 Meta-Analysis As A Method Of Systematic Reviews. In *Evidence In Mental Health Care* (Vol. 39, Issue 1).
- Dangara, Y. (2015a). The Impact Of Instructional Supervision On Academic Performance Of Secondary School Students In Nasarawa State ., *Journal Of Education And Practice*.
- Dangara, Y. (2015b). The Impact Of Instructional Supervision On Academic Performance Of Secondary School Students In Nasarawa State ., *Journal Of Education And Practice*, 6(10), 160–168.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2017). *Supervision And Instructional Leadership: A Developmental Approach [8th Edition] Pdf*. Undefined-Undefined. <https://www.mendeley.com/catalogue/9f965439-0d65-3f09-bb7f-5041691be6dc/>
- Gordon, S. P., & Espinoza, S. (2020). Instructional Supervision For Culturally Responsive Teaching. *Educational Considerations*, 45(3). <https://doi.org/10.4148/0146-9282.2208>
- Hasanah, M. L., & Kristiawan, M. (2019). Supervisi Akademik Dan Bagaimana Kinerja Guru. *Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 3(2), Undefined-Undefined. <https://doi.org/10.29240/JsmP.V3i2.1159>
- 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>
- Karnati, N. (2019). Academic Supervision To Improve The Competence Of Elementary School Teachers. *Australasian Journal Of Educational Technology*, 35(1), 36–46.
- Kusmintardjo. (2014). Kepemimpinan Pembelajaran Oleh Kepala Sekolah. *Manajemen Pendidikan*, 24(3).
- Madriaga, R. D. (2014). Instructional Supervision Factors Affecting Organizational Commitment Of Thai Teachers: A Case Study Of Amphur Mueang, Prachinburi Province, Thailand. *Journal Of Education And Vocational Research*, 5(4), 205–215. <https://doi.org/10.22610/Jevr.V5i4.170>
- Mardhiyah, M. (2021). Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah Dan Komitmen Kerja Guru Terhadap Profesionalitas Guru Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Pekanbaru. *Journal Of Education And Teaching*, 2(2), 225. <https://doi.org/10.24014/Jete.V2i2.13881>
- Mbon, U. F., Arop, F. O., Ekanem, E. E., Ebuara, V. O., & Emanghe, E. E. (2021). School Administrators' Instructional Supervision, Psychosocial Assistance, And Professional Support As Determinants Of Teacher Job Performance In Elementary Schools. *The Journal Of Social Sciences Research*, 73, 116–125. <https://doi.org/10.32861/Jssr.73.116.125>
- Mette, I., Range, B., Anderson, J., Hvidston, D., & Nieuwenhuizen, L. (2015). Teachers' Perceptions Of Teacher Supervision And Evaluation: A Reflection Of School Improvement Practices In The Age Of Reform.

- Education Leadership Review*, 16(1), 16–30.
- Moswela, B., & Mphale, L. M. (2015). Barriers To Clinical Supervision Practices In Botswana Schools. *Journal Of Education And Training Studies*, 3(6), Undefined-Undefined. <https://doi.org/10.11114/jets.v3i6.1054>
- Mutohar, P. M., & Trisnantari, H. E. (2020). The Effectiveness Of Madrasah: Analysis Of Managerial Skills, Learning Supervision, School Culture, And Teachers' Performance. *Malaysian Online Journal Of Educational Management*, 8(3), 21–47. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol8no3.2>
- Nazaré, M. De, & Trigo, C. (2013). *Supervision And Evaluation : Teachers ' Perspectives*. 3(5), 65–71.
- Of, P., Supervision, I., Case, T. H. E., Selected, O. F., Schoolsthe, B., Region, C., Mustapha, H., Arabia, S., Yaw, U., Deputy, B., Manager, R., Education, A., Central, U., Coast, C., & Acheampong, R. (2018). Supervisors And Supervisees' Perception Of Instuctional Supervision: The Case Of Selected Basic Schools In Central Region Of Ghana. *Assumption University Of Interdisciplinady Research*, 3(2), 129–141.
- Panigrahi, M. (2013). Implementation Of Instructional Supervision In Secondary School: Approaches, Praspects And Problems. *Science, Technology And Arts Research Journal*, 1(3), Undefined-Undefined. <https://doi.org/10.4314/star.v1i3.98799>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). Systematic Reviews In The Social Sciences: A Practical Guide. In *Systematic Reviews In The Social Sciences: A Practical Guide*. Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470754887>
- Pianda, D. (2018). *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Undefined-Undefined. <https://www.mendeley.com/catalogue/6f4761c1-A91b-37ae-A9f6-2913a0ebd35d/>
- Prasetya, H. Y., Aedi, N., & Nurdin, N. (2020). Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dan Komitmen Kerja Guru Terkait Kinerja Mengajar Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27(1), 116–124. <https://doi.org/10.17509/Jap.V27i1.24407>
- Pratami, F. A. R., Harapan, E., & Arafat, Y. (2018). *Influence Of School Principal And Organizational Climate Supervision On Teachers' Performance*. 7(7), 228–236. <https://www.mendeley.com/catalogue/881d3a40-4add-3608-9f96-B2f13fc4eeae/>
- Rifma. (2019). *Supervision Service Practices By School Principals And Its Impacts Towards The Implementation Of Teacher Duties In Primary School. Proceedings Of The Padang International Conference On Education Management And Administration (Picema)*. <https://doi.org/10.978-94-6252-773-7>
- Rifma, R., Alkadri, H., Ermita, E., & Meizatri, R. (2019). *Teacher Prototype For Supervision Services Effectiveness*. <https://doi.org/10.2991/icet-19.2019.110>
- Riley, R. W. (1997). *Teacher Professionalization And Teacher Commitment : A Multilevel Analysis. February*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior 16th Edition)*. Jakarta: McGraw Hill Dan Salemba Empat.
- 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*.
- Shakuna, K. S., Mohamad, N., & Ali, A. B. (2016). The Effect Of School Administration And Educational Supervision On Teachers Teaching Performance: Training Programs As A Mediator Variable. *Asian Social Science*, 12(10), 257–272. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n10p257>
- Stark, M. D., Mcghee, M. W., & Jimerson, J. B. (2017). Reclaiming Instructional Supervision: Using Solution-Focused Strategies To Promote Teacher Development. *Journal Of Research On Leadership Education*, 12(3), 215–238. <https://doi.org/10.1177/1942775116684895>
- Susana, S. (2018). Supervisi Akademik Dan Komitmen Kerja Guru Terhadap Kinerja Mengajar Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(1), 120–128. <https://doi.org/10.17509/Jap.V25i1.11578>
- Tangen, J. L., Dianne Borders, L., & Fickling, M. J. (2019). The Supervision Guide: Informed By Theory, Ready For Practice. *International Journal For The Advancement Of Counselling*, 41(2). <https://doi.org/10.1007/S10447-018-09371-5>
- Undefined, & Gordon, S. (2019). Educational Supervision: Reflections On Its Past, Present, And Future. *Journal Of Educational Supervision*, 2(2), 27–52. <https://doi.org/10.31045/Jes.2.2.3>
- 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.