

## PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM SUPERVISI PENDIDIKAN

NUR HUSNUL KHATIMAH<sup>\*1</sup>, A. ZULHIJRAH KURNIASI<sup>2</sup>, DANIAL RAHMAN<sup>3</sup>, LISA NURSITA<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Pascasarjana UIN Alauddin Makassar, Indonesia

<sup>2</sup>SMP Islam Terpadu Insan Cendekia Makassar, Indonesia

<sup>3</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Al-Chaeriyah Mamuju, Indonesia

<sup>4</sup>Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, Indonesia

\*Corresponding Email: [nurhusnulkhatimah9@gmail.com](mailto:nurhusnulkhatimah9@gmail.com)

### **Abstract: The Role of Principals in Educational Supervision**

*This article explains the role of the school principal in educational supervision. This article uses qualitative research methods with the type of library research. Data was obtained through studying sources from related books and articles to analyze concepts, theories and implementation of supervision carried out by school principals. The results of this study show that school principals make important contributions to curriculum development, quality development, school progress and improvement, approaches to learning methods and techniques, and fostering an integrative learning environment. These results show that achieving quality education really depends on the leadership of the school principal in carrying out educational supervision. In addition, the principal's leadership enables the school to achieve its vision, mission and goals. School principals need to carry out supervision based on valid information and facts. In this way, the information obtained is accurate and covers various aspects, including information about educators, students, educational staff and educational facilities. This allows the school principal to carry out his duties as an educational supervisor effectively.*

**Keywords:** *Principal Supervision, Education Supervision, Learning Supervision*

### **Abstrak: Peran Kepala Sekolah dalam Supervisi Pendidikan**

Artikel ini menjelaskan peran kepala sekolah dalam supervisi pendidikan. Artikel ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian tinjauan kepustakaan (*library research*). Data diperoleh melalui kajian sumber dari buku-buku dan artikel yang terkait untuk menganalisis konsep, teori dan implementasi supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah. Hasil kajian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah berkontribusi penting dalam pengembangan kurikulum, pengembangan kualitas, kemajuan dan peningkatan sekolah, pendekatan metode dan teknik pembelajaran, dan pembinaan lingkungan belajar yang integratif. Hasil ini menunjukkan bahwa untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan supervisi pendidikan. Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah memungkinkan sekolah untuk mencapai visi, misi dan tujuannya. Kepala sekolah perlu melakukan supervisi dengan berlandaskan pada informasi dan fakta yang valid. Dengan demikian, informasi yang diperoleh secara akurat dan mencakup berbagai aspek, termasuk informasi tentang pendidik, peserta didik, tenaga

kependidikan, dan fasilitas pendidikan. Hal ini memungkinkan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor pendidikan secara efektif.

**Kata Kunci:** Supervisi Kepala Sekolah, Supervisi Pendidikan, Supervisi Pembelajaran

---

---

## PENDAHULUAN

Pendidikan mendapat perhatian khusus karena merupakan salah satu faktor tujuan pendidikan nasional yang ditetapkan dalam Pasal 3 UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional memiliki peran penting dalam pertumbuhan negara Indonesia. Tujuan tersebut adalah untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi individu yang memiliki iman dan takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berperilaku mulia, memiliki kesehatan, berpengetahuan, berkompeten, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab. Fungsi pendidikan nasional adalah mengembangkan kemampuan individu dan membentuk karakter serta peradaban bangsa yang berwibawa dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa (Republik Indonesia, 2003).

Tujuan pendidikan adalah untuk membantu setiap peserta didik dalam mencapai potensi mereka secara penuh dan menjadi mandiri. Oleh karena itu, setiap individu perlu diberi keterampilan yang berbeda untuk membantu mereka mengembangkan hal-hal seperti bakat kognitif, afektif, dan psikomotor mereka. Visi dan tujuan yang kuat harus menjadi landasan untuk melaksanakan reformasi di bidang pendidikan. Andang (2014) mengemukakan bahwa sekolah dengan visi dan misi yang jelas akan mampu memetakan rencana dan kegiatan strategis, memungkinkan Anda melakukan perubahan yang ingin Anda lihat secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan kemampuan untuk membujuk orang lain agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan dan sasaran (Djunaidi, 2017). Seiring dengan kepemimpinan, manajemen mencakup tugas-tugas lain termasuk perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian. Untuk dapat mengelola amanah yang diembannya, seorang pemimpin harus memiliki bakat atau kualitas yang unik. Kapasitas seorang pemimpin antara lain harus mampu berbicara, membujuk, memiliki gaya manajerial dalam memimpin, dan mampu mendelegasikan wewenang sesuai dengan tanggung jawabnya agar tujuan sekolah tercapai dengan hasil yang sebaik-baiknya. Kristiawan *et al.* (2019) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam pendidikan harus berusaha keras untuk menjadi pemimpin puncak yang dapat mengawasi semua operasi pendidikan sehingga kepemimpinan dalam pendidikan perlu ditingkatkan di bidang kualitas yang lebih tinggi.

Pemimpin memegang peranan penting dalam pelaksanaan supervisi pendidikan. Hal ini jelas bahwa supervisi tidak hanya berperan dalam administrasi sekolah yang mempengaruhi efektivitasnya, tetapi juga memahami teori kepemimpinan untuk membantu kegiatan supervisi itu sendiri. Pemimpin juga harus memahami tentang cara menginspirasi karyawan di bawah pengawasannya. Dengan demikian, kepala sekolah sebagai pengawas harus mampu mempersiapkan, mengelola, dan menggunakan hasil program pengawasan (Muflihin, 2018). Kepala sekolah juga harus berpartisipasi dalam tugas pengawasan selain yang dilakukan oleh pengawas. Kepala sekolah dan sekolah digabungkan untuk membentuk kata "kepala sekolah". Yang dimaksud dengan "kepala" dapat merujuk kepada ketua atau tokoh eksekutif suatu lembaga atau organisasi. Peserta didik mencari perlindungan di sekolah untuk menerima pendidikan formal. Sederhananya, kepala sekolah adalah guru fungsional yang bertugas mengawasi pengaturan tentang berlangsungnya proses pembelajaran, atau di mana ada kontak antara guru yang menyampaikan pelajaran dan peserta didik yang diajar (Kastawi et al., 2021).

Kepala sekolah memiliki banyak peran, yaitu sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator (Mulyasa, 2014; Astuti & Danial, 2019). Kepala sekolah sebagai supervisor harus menyusun program supervisi pendidikan dan melaksanakannya dengan baik, memanfaatkan hasil supervisi tersebut demi peningkatan kinerja guru dan pegawai sehingga dapat berkontribusi terhadap pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah sebagai pengawas juga perlu mengidentifikasi kebutuhan untuk pengembangan sekolah guna memaksimalkan pencapaian tujuan pendidikan. Kepala sekolah harus memiliki keterampilan penelitian yang diperlukan untuk memastikan prasyarat yang telah dipenuhi dan memadai, dan yang masih perlu diselesaikan, dan yang saat ini belum mencukupi (Nurkholis, 2021).

Kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk memberikan bimbingan dan inspirasi kepada guru di kelas. Oleh karena itu, peran kepala sekolah memiliki tingkat kepentingan yang tinggi dalam upaya meningkatkan keberhasilan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Tujuan tersebut dimaksudkan untuk memastikan bahwa kepala sekolah, yang juga bertindak sebagai pengawas pendidikan, dapat menjalankan tugasnya dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, tulisan ini bertujuan sebagai panduan bagi kepala sekolah dalam mengimplementasikan dan menjalankan peran mereka sebagai supervisor pendidikan di sekolah.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan kepustakaan (*library research*). Pendekatan penelitian kepustakaan merupakan

penelitian dengan mengumpulkan data berdasarkan berbagai literatur seperti artikel penelitian, catatan, jurnal dan hasil penelitian sebelumnya yang sama dengan topik penelitian yang diangkat (Sari & Asmendri, 2020). Jenis penelitian literatur, yang disebut juga sebagai *library research* melibatkan pengumpulan dan peninjauan berbagai sumber pustaka yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam supervisi pendidikan. Setelah mengumpulkan referensi dari berbagai sumber, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis untuk mengevaluasi hubungan dan relevansi antara satu sumber dengan sumber lainnya.

Tujuan akhir dari penelitian ini adalah untuk mencapai kesimpulan mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah dalam supervisi pendidikan. Metode penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menggambarkan objek, fenomena, atau pengaturan sosial yang kemudian akan disajikan dalam bentuk naratif tulisan (Siyoto & Sodik, 2015). Sumber data penelitian ini terdiri dari buku, *website* dan jurnal yang berhubungan dengan topik yang dibahas. Teknik pengumpulan data mengacu pada pendapat Arikunto (2012), yaitu menggunakan teknik dokumentasi dengan mengumpulkan catatan, buku, jurnal, serta artikel yang sesuai dengan topik yang dibahas. Aspek-aspek yang dibahas dalam penelitian ini meliputi kepemimpinan, kepala sekolah, supervisi pendidikan, dan kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan merupakan topik yang sangat menarik untuk dipelajari dan dipahami. Manusia memiliki kapasitas kepemimpinan yang terbatas, tetapi mereka juga mampu memimpin orang lain, yang menyebabkan mereka merasa membutuhkan kepemimpinan. Dalam perusahaan dan pengaturan pendidikan, kepemimpinan dengan demikian didefinisikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Priffner dan Prestus dalam Julaiha (2019), "*Leadership is the art of coordinating and motivating individuals and group to achieve desired ends*" (Kepemimpinan adalah seni mengoordinasi dan memotivasi individu-individu serta kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan. Inti dari kepemimpinan adalah proses dampak sosial). Dalam konteks ini, kepemimpinan melibatkan pengaruh yang disengaja yang dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain untuk mengatur interaksi dan hubungan dalam tim atau organisasi. Secara praktis, kepemimpinan mencakup kemampuan untuk membujuk dan mengatur orang lain agar bekerja sama sesuai dengan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi. Ada pemahaman yang khusus tentang kepemimpinan, serta sejumlah komponen yang saling terkait dalam berbagai cara. Beberapa komponen tersebut

sebagaimana dikemukakan oleh Siagian (2006), meliputi pemimpin, yang dipimpin, waktu, lingkungan, tujuan, tipologi, gaya, fungsi, kinerja, dan filosofi. Komponen kepemimpinan ini berlaku untuk banyak jenis organisasi, termasuk di bidang pendidikan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu meningkatkan standar keunggulan lembaga melalui penerapan pendekatan pembelajaran yang terencana. Seorang kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi perubahan dan melihat potensi perbaikan yang dapat dihasilkan oleh globalisasi. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab formal terhadap atasan mereka dan secara informal kepada mereka yang telah mempercayakan peserta didiknya. Tugas mereka adalah memastikan kelancaran dan keberhasilan dalam pengaturan dan manajemen semua aspek yang terkait (Sirojuddin et al., 2021).

Peran dan tanggung jawab kepala sekolah melibatkan beberapa aspek. Mereka bertugas untuk membuat prediksi terkait masa depan sekolah, termasuk mengidentifikasi kualitas yang diharapkan oleh masyarakat. Selain itu, kepala sekolah juga mengambil inisiatif dan terlibat dalam kegiatan kreatif untuk memajukan sekolah. Mereka merumuskan strategi atau kebijakan guna mendukung ide-ide inovatif dan juga melakukan perencanaan operasional dan strategis untuk keberlangsungan sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga bertanggung jawab untuk menyediakan fasilitas pendidikan yang memadai dan mencari sumber daya pendidikan yang diperlukan. Selanjutnya, mereka menggunakan kontrol atau pengaruh mereka dalam memastikan penyampaian pendidikan dan mencapai hasil yang diharapkan (Sanglah, 2021).

Kepala sekolah yang dapat berperan secara efektif dan efisien memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan mutu sekolah. Untuk menjadi kepala sekolah, calon kepala sekolah harus memenuhi standar kualifikasi dan standar kompetensi kepala sekolah yang diatur dalam peraturan menteri. Peraturan ini merupakan langkah progresif dalam upaya mencari dan membentuk tenaga pengelola sekolah yang berkualitas. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk mencapai tujuan pendidikan dengan mengarahkan stafnya untuk mencapai tujuan yang sama. Dalam posisinya, kepala sekolah bertugas untuk memimpin dengan terlibat dalam pencapaian tujuan pendidikan serta membangun lingkungan dan budaya sekolah yang mendukung proses belajar mengajar yang berhasil dan bermanfaat. Prinsip yang serupa berlaku juga untuk lembaga pendidikan yang dijalankan oleh seorang kepala sekolah. Kristiawan *et al.*, (2019) menyampaikan bahwa terdapat sembilan unsur penting yang perlu diperhatikan oleh penyelenggara sekolah, yaitu pendidik, peserta didik, materi pendidikan, kegiatan pendidikan, metode pendidikan, evaluasi pendidikan, tujuan pendidikan, alat pendidikan, dan lingkungan pendidikan.

Beberapa hal yang perlu menjadi perhatian dan dapat digunakan untuk menggambarkan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, sebagaimana dikemukakan oleh Muflikha & Haryanto (2019), yaitu: 1) kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk menjalankan proses pendidikan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan tujuan pendidikan secara umum; 2) kepala sekolah perlu mendapatkan pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki kemampuan untuk mengembangkan dan mewujudkan visi dan misi sekolah secara optimal; dan 3) pendidik dan tenaga kependidikan diharapkan mampu membangun dan merealisasikan visi serta misi sekolah yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan berdasarkan berbagai sudut pandang dapat dikatakan sebagai proses seseorang mendirikan atau mengelola organisasi atau lingkungan pendidikan yang lebih besar untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini dicapai dengan menempatkan banyak perhatian ke dalam tindakan ketika merencanakan, mengatur, melaksanakan, dan menilai berbagai elemen yang telah diputuskan dengan suara bulat. Untuk mencapai tujuan pendidikan dan menyelenggarakan pendidikan secara efektif dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik saat ini, kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat penting dalam proses pendidikan.

Kepala sekolah secara sederhana dapat digambarkan sebagai seorang guru fungsional yang bertugas mengawasi sekolah tempat berlangsungnya proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang menyampaikan pelajaran dengan siswa yang menerimanya (Pohan, 2018). Untuk keberhasilan sekolah, kepala sekolah sangatlah menentukan. Sebagai tokoh masyarakat sekolah, kepala sekolah memikul tanggung jawab utama untuk membina masyarakat tersebut. Dengan demikian, kepala sekolah harus mampu melaksanakan tugasnya. Ada empat pendekatan untuk mengelola sekolah, yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan sinkronisasi dengan realitas, dan manajemen kualitas total (TQM) atau pembelajaran kualitas total (TQL). Untuk mencapai tujuan sekolah, administrator harus dapat memengaruhi instruktur, staf, dan siswa untuk berperilaku. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu melakukan tindakan yang menumbuhkan keinginan untuk bekerja dengan semangat dan percaya diri terhadap guru dan staf dengan cara membujuk mereka (Kurniawan, 2018).

Tanggung jawab kepala sekolah sebagai pengawas dilakukan dengan fokus pada pembinaan guru untuk meningkatkan profesionalisme dan kemampuan mereka dalam merancang situasi pembelajaran yang memfasilitasi interaksi komunikasi dua arah, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas hasil belajar siswa, serta mengajarkan kepada guru agar selalu siap dalam penampilan mengajar dengan penguasaan yang baik.

### **Kepala Sekolah sebagai Supervisor Pendidikan**

Supervisi secara bahasa dapat digambarkan sebagai melihat ke bawah dengan pengetahuan untuk mengamati sesuatu yang mungkin sulit untuk dilihat secara normal. Pembinaan atau administrasi pegawai selama bekerja dikenal dengan istilah pengawasan dalam manajemen. Tindakan merencanakan, mengatur, mengawasi, dan melaksanakan proses kerja disebut sebagai manajemen. Tanpa menjadi manajer, seseorang bisa menjadi karyawan atau disebut sebagai supervisor. Aturan serupa berlaku untuk seseorang yang dapat berfungsi sebagai manajer tanpa pengawasan atau layanan, meskipun di banyak organisasi manajer juga mengawasi dan sebaliknya (Kristiawan et al., 2019).

Supervisi pendidikan juga menjadi kesempatan bagi guru untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka, seperti mendukung keputusan bisnis dan pelaksanaan reformasi pendidikan, pilihan strategi dan alat pengajaran yang efektif, dan metode untuk mengevaluasi secara sistematis. Dengan kata lain, supervisi pendidikan adalah kegiatan pembinaan yang disengaja yang dirancang untuk membantu guru dan personel sekolah lainnya melaksanakan tugasnya dengan baik. Jika kepala sekolah bertugas melakukan supervisi, ia harus mampu melaksanakan berbagai bentuk kontrol dan supervisi untuk meningkatkan mutu output tenaga pengajar. Kontrol adalah pengawasan dan pengendalian, yang memastikan bahwa kegiatan pendidikan di sekolah terfokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Selain sebagai metode korektif, pengawasan dan kontrol juga mendorong para profesional pendidikan untuk lebih berhati-hati dan menghindari penyimpangan dari norma (Nasution, 2021).

Tujuan supervisi pendidikan adalah untuk membantu instruktur memajukan karir mereka dan memenuhi tujuan pembelajaran. Dalam pengertian yang lebih luas, supervisi pendidikan dapat dilihat sebagai suatu proses dinamis yang menghasilkan inisiatif untuk meningkatkan pembelajaran dan memperluas variabel yang mempengaruhi lingkungan pendidikan. Dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran, supervisi pendidikan bertujuan untuk memberikan nasihat, keahlian, dan umpan balik tentang hal-hal yang berkaitan dengan pertumbuhan pribadi, profesional, dan pendidikan (Shaifudin, 2020). Konsep "supervisi pendidikan" memiliki makna yang luas, mencakup semua bentuk dukungan yang diberikan oleh penyelenggara sekolah kepada guru dan staf sekolah lainnya untuk membantu mereka menjadi pemimpin yang lebih efektif dalam mencapai tujuan pendidikan. Dukungan tersebut mencakup arahan, bimbingan, dan peluang untuk pengembangan profesional guru, termasuk pendampingan dalam upaya dan implementasi reformasi pendidikan dan pengajaran, pemilihan bahan ajar,

peningkatan teknik pengajaran, serta metode penilaian dan pendekatan metodis dalam setiap tahap proses pembelajaran.

Peran dan tanggung jawab kepala sekolah adalah memajukan pendidikan dengan senantiasa meningkatkan profesi guru. Sebagai bagian dari tugas pengawasannya, kepala sekolah memainkan peran penting dalam bidang-bidang berikut: 1) membantu guru dalam memperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang masalah, serta kebutuhan siswa, dan membantu guru dalam menyelesaikan masalah; 2) membantu guru dalam mengatasi tantangan dalam mengajar; 3) menyediakan instruktur baru dengan orientasi bijaksana; 4) membantu guru memahami arti alat pelayanan; 5) memperkaya pengalaman belajar sehingga lingkungan belajar dapat membuat siswa senang; 6) menumbuhkan semangat kelompok; 7) menumbuhkan semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas sekolah bagi seluruh staf, dan 8) memberikan pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuan mereka di kelas adalah semua cara untuk membantu guru meningkatkan keterampilan mengajar mereka (Andang, 2014). Lebih lanjut, Anizah & Maretta (2017) mengemukakan bahwa tanggung jawab dan fungsi kepala sekolah adalah sebagai berikut: 1) memberikan arahan, pembinaan, inspirasi, dan perlindungan bagi guru dan administrasi dalam pelaksanaan belajar mengajar; 2) mendorong anggota staf untuk meningkatkan keterampilan mereka melalui pelatihan terbaru dan pendidikan tambahan; dan 3) terus mempromosikan dan mengevaluasi pelaksanaan dan penerimaan penugasan.

Kepala sekolah perlu menyadari pemantauan staf untuk pendidik. Tujuan utama supervisi guru dan tenaga kependidikan adalah untuk mendukung mereka dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar mengajar. Karena bantuan ini bersifat profesional, pengelola sekolah harus secara konseptual mahir dalam mengawasi guru dan tenaga kependidikan lainnya serta cakap secara teknis dalam mengevaluasi bagaimana pembelajaran dilaksanakan dan mensosialisasikan hasil penilaian (Evanofrita et al., 2020).

### **Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Supervisi Pendidikan**

Kepala sekolah perlu terus berupaya meningkatkan standar pengajaran yang disampaikan oleh para instruktur. Dalam konteks ini, pengalaman memainkan peran penting dalam menentukan dan memengaruhi profesionalisme penyelenggara sekolah, terutama dalam mendukung pengembangan pemahaman tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas mereka. Kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sangat dipengaruhi oleh pengalamannya sebagai guru, wakil kepala sekolah, atau anggota kelompok masyarakat, serta pelatihan dan penataran yang telah diterimanya. Beberapa tindakan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan efektivitasnya sebagai seorang

guru, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan prestasi siswa dan efektivitas tenaga pengajar, yaitu: 1) penyelenggara sekolah harus memberikan kesempatan kepada guru untuk memajukan pendidikannya dan memperluas wawasannya dengan memberi mereka kesempatan untuk mengejar kursus tingkat yang lebih tinggi. Masyarakat, dunia usaha, atau lembaga lain yang tidak mengikat hendaknya bermitra dengan kepala sekolah untuk memberikan beasiswa bagi guru yang melanjutkan studi; 2) kepala sekolah perlu memberikan motivasi kepada tim peninjau hasil belajar siswa agar bekerja dengan lebih giat sebelum hasilnya dipublikasikan, dipajang, atau ditempel di papan pengumuman. Dalam hal penggunaan waktu belajar di sekolah, kepala sekolah juga perlu mendorong guru untuk memulai dan mengakhiri pelajaran sesuai dengan waktu yang telah ditentukan serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran; dan 3) dapat membantu siswa menjadi pembelajar yang lebih aktif dan meningkatkan prestasi akademik mereka (Kristiawan et al., 2019). Kepala sekolah dalam supervisi pendidikan memiliki beberapa peran yang sangat penting yaitu:

### **1. Pembinaan Kurikulum**

Kurikulum yang ditetapkan berperan sebagai panduan untuk mencapai tujuan pendidikan. Program-program juga dapat dilihat sebagai sarana yang digunakan oleh sekolah untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini dapat mencakup penyampaian pengetahuan dalam berbagai bidang, tetapi dapat merujuk pada upaya apa pun yang dianggap dapat memengaruhi perkembangan peserta didik, seperti klub, kontes, pramuka, warung sekolah, dan sebagainya. Kurikulum terdiri dari beberapa unsur, antara lain materi program, evaluasi, tenaga pelaksana kurikulum, tujuan pendidikan, tujuan instruksional, instrumen instruksional, dan metodologi (Evanofrita et al., 2020).

Pemahaman tentang kurikulum merupakan faktor yang akan dinilai dalam penilaian kinerja. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk melaksanakan tindakan-tindakan berikut: 1) memfasilitasi pembentukan dan pemberdayaan tim pengembang kurikulum di sekolah; 2) memberdayakan staf pendidikan agar dapat menyusun dokumen-dokumen kurikulum; 3) mendukung guru dalam mengembangkan standar kompetensi untuk setiap mata pelajaran; 4) membantu guru dalam menyusun silabus untuk setiap mata pelajaran; 5) memberikan bantuan kepada guru dalam memilih buku sumber yang sesuai untuk setiap mata pelajaran; 6) mengarahkan staf pendidikan untuk merencanakan pelaksanaan kurikulum; 7) memberikan panduan kepada guru dalam mengembangkan dan meningkatkan proses belajar-mengajar; 8) mengarahkan tim pengembang kurikulum untuk memastikan kesesuaian kurikulum dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, serta kebutuhan masyarakat dan

peserta didik; 9) mengidentifikasi dan memobilisasi sumber daya pendidikan yang diperlukan; 10) mengenali kebutuhan untuk pengembangan kurikulum lokal; dan 11) melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kurikulum (Nurkholis, 2021).

Peserta didik yang mengikuti proses pendidikan akan menerima kumpulan pengalaman belajar dari kurikulum. Fujiawati (2016) menyatakan bahwa kurikulum dibuat untuk memungkinkan siswa mencapai hasil yang diinginkan. Kemampuan seorang guru memiliki dampak yang signifikan terhadap efektivitas sebuah kurikulum. Hal ini menunjukkan bahwa guru bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua materi dalam kurikulum yang ditentukan dipahami.

## **2. Membantu Guru dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran**

Guru adalah individu yang memiliki kemampuan untuk mengajar dan memiliki potensi untuk menemukan hal-hal baru, variasi, atau inovasi dalam proses pembelajaran. Supardi *et al.* (2019) menyatakan bahwa terdapat tujuh metode untuk mengukur kreativitas pengajaran guru: 1) meningkatkan tingkat pembelajaran siswa, 2) meningkatkan kualitas pembelajaran siswa, 3) melibatkan siswa dalam proses pembelajaran, 4) melakukan remedial atau pengulangan, 5) memberikan tantangan, 6) memberikan penguatan dan umpan balik, dan 7) memahami keberagaman kepribadian siswa.

Mutu dalam proses pembelajaran dapat dikategorikan menjadi tiga bagian, yaitu mutu input, mutu proses, dan mutu output pembelajaran. Mutu input pembelajaran mencakup semua elemen terkait dengan sumber daya yang digunakan dalam proses pembelajaran di sekolah. Sumber daya tersebut bisa berupa materi dan non-materi. Terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan sebagai penilaian mutu input pembelajaran, seperti: 1) adopsi kebijakan mutu; 2) tersedianya sumber daya yang memadai; 3) mengharapkan pencapaian prestasi yang tinggi; 4) fokus pada kebutuhan peserta didik; dan 5) adanya manajemen yang baik. Mutu proses pembelajaran mengacu pada indikator-indikator mutu yang terkait dengan pelaksanaan pembelajaran di sekolah (Nurkholis, 2021).

Salah satu tugas terpenting pemimpin pendidikan atau kepala sekolah adalah membantu guru memahami hakikat proses pembelajaran. Oleh karena itu, guru perlu mengetahui hal-hal yang akan dipelajari oleh peserta didiknya. Guru perlu menyadari tujuan pembelajaran dan memahami bahwa mata pelajaran yang mereka ajarkan hanyalah alat untuk mencapai tujuan pendidikan. Guru harus memiliki kebebasan dan kemampuan untuk bekerja sesuai dengan kreativitas dan pemahaman mereka sendiri sambil membina mata pelajaran. Namun, mereka membutuhkan bantuan dalam menentukan unit pembelajaran (Ginting, 2020).

Inti dari proses pendidikan di sekolah adalah kegiatan pembelajaran, dan semua kegiatan organisasi di sekolah berfokus pada pencapaian efisiensi dan

efektivitas pembelajaran. Sumber daya manusia di bidang pendidikan, termasuk guru, perlu terus diperhatikan dan dikembangkan. Guru membutuhkan bantuan teknis yang berkelanjutan untuk dapat menjalankan tugas-tugas mereka dengan baik di lembaga pendidikan. Dalam upaya pembangunan kapasitas yang berkelanjutan, guru menerima dukungan teknologi sebagai bagian dari inisiatif tersebut. Dukungan ini diberikan melalui pengawasan akademik yang dilakukan oleh pengawas sekolah dan kepala sekolah (Ramadhan, 2017). Untuk memastikan proses pembelajaran berjalan lancar, kepala sekolah dapat menginstruksikan kepada guru tentang cara menguasai model pembelajaran. Mengajarkan guru agar dapat menyusun sumber-sumber pengajaran yang tepat dapat membantu kepala sekolah memantapkan dirinya sebagai panutan bagi warga sekolah. Cara kepala sekolah menjalankan tugasnya berpengaruh pada seberapa profesional sistem pendidikan yang bermutu dijalankan (Kastawi et al., 2021).

Komponen-komponen dalam pendidikan harus bekerja sama untuk menciptakan sistem pendidikan yang terkait erat dengan pengalaman pendidikan yang sebenarnya. Kolaborasi antara kepala sekolah, guru, dan staf sangat penting jika ingin meningkatkan standar pendidikan. Proses pembelajaran yang baik memerlukan berbagai input pembelajaran, seperti peserta didik, alat peraga (kognitif, afektif, dan psikomotorik), metodologi (bervariasi tergantung pada tingkat keterampilan guru), fasilitas sekolah, dukungan administrasi, infrastruktur, dan sumber daya lainnya, serta pengembangan lingkungan belajar yang positif. Pendekatan, input, lingkungan, dan kemampuan untuk mengontrol proses pembelajaran itu sendiri semuanya berkontribusi pada kualitas proses pembelajaran.

### ***3. Membina Partisipasi Guru dalam Aktivitas dan Pelayanan***

Kepala sekolah dan pengawas merasa terpanggil untuk mendorong guru menjadi pembimbing dalam kegiatan ekstrakurikuler dengan cara membina guru dalam mengarahkan kegiatan ekstrakurikuler guna meningkatkan kesadaran akan nilai kegiatan ekstrakurikuler. Ada tiga agenda dalam upaya mempersiapkan guru untuk mengarahkan tindakan peserta didik menurut Nurkholis (2021), yaitu: 1) mengembangkan sikap staf terhadap tanggung jawab, semangat, dan apresiasi terhadap kegiatan ekstrakurikuler; 2) membantu guru dalam memahami sejauh mana kegiatan ekstrakurikuler berkontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan; dan 3) membantu staf dalam mempelajari prinsip-prinsip dan strategi implementasi untuk organisasi kemahasiswaan supervisi.

Guru membutuhkan dukungan dan bimbingan dari supervisor untuk mengembangkan hubungan yang manusiawi. Selain itu, guru juga perlu menguasai beragam keterampilan dalam memahami pemikiran peserta didik selama proses

pembelajaran, memberikan penguatan, dan menerapkan metode pengajaran yang mendorong peserta didik untuk belajar secara mandiri. Tujuan dari hal tersebut menurut Nurkholis (2021) adalah agar peserta didik memiliki kemampuan untuk mengarahkan diri sendiri (*self-direction*), bertanggung jawab atas diri sendiri (*self-responsibility*), mengendalikan diri (*self-control*), memiliki disiplin (*self-discipline*), dan melakukan evaluasi diri (*self-evaluation*). Salah satu keterampilan penting yang perlu diperhatikan oleh guru adalah kemampuan dalam mengelola kelas, termasuk menciptakan lingkungan kelas yang aktif dan memberdayakan berbagai sumber belajar, sehingga memotivasi kreativitas siswa dalam proses belajar (Aliyas et al., 2019). Hal ini menjadi semakin penting bagi guru untuk memperluas pengetahuan mereka dalam membantu peserta didik untuk belajar (Fu'adi, 2012).

Kepala sekolah sebagai seorang supervisor memiliki beberapa fungsi penting dalam menjalankan tugasnya. Berikut adalah beberapa fungsi-fungsi kepala sekolah sebagai supervisor:

- a. Mengawasi Kegiatan Pembelajaran. Sebagai supervisor, kepala sekolah bertanggung jawab untuk memastikan bahwa proses pembelajaran di sekolah berjalan dengan baik. Mereka akan mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pembelajaran guru dan siswa untuk memastikan kualitas dan efektivitasnya. Kepala sekolah juga dapat memberikan umpan balik dan saran kepada guru untuk meningkatkan metode pengajaran mereka.
- b. Memonitor Kedisiplinan dan Perilaku. Sebagai supervisor, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk memastikan kedisiplinan dan perilaku siswa di sekolah. Mereka akan mengawasi dan mengevaluasi kepatuhan siswa terhadap aturan sekolah serta merespon tindakan disipliner yang perlu diambil. Kepala sekolah juga dapat melakukan pertemuan dengan siswa, orang tua, atau wali untuk membahas masalah perilaku dan menentukan langkah-langkah perbaikan.
- c. Membantu Pengembangan Profesional Guru. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memastikan bahwa guru di sekolah terus mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Mereka dapat memberikan dukungan dan saran kepada guru untuk menghadapi tantangan dalam proses pengajaran mereka. Kepala sekolah juga dapat menyelenggarakan pelatihan dan workshop untuk meningkatkan kualitas pengajaran guru.
- d. Mengelola Evaluasi Kinerja Guru. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam mengevaluasi kinerja guru. Mereka akan melihat kinerja guru secara teratur, mengamati pelajaran, dan memberikan umpan balik konstruktif. Kepala sekolah juga dapat menggunakan instrumen evaluasi kinerja untuk menilai prestasi guru dan memberikan rekomendasi untuk pengembangan lebih lanjut.

- e. Mengkoordinasikan Rencana Pembelajaran. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan rencana pembelajaran di sekolah. Mereka akan memastikan keterkaitan antara rencana pembelajaran kelas, kurikulum sekolah, dan standar pendidikan yang ditetapkan. Kepala sekolah juga dapat membantu dalam penyusunan rencana strategis jangka panjang untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.
- f. Membangun Kolaborasi. Kepala sekolah sebagai supervisor juga memiliki peran dalam membangun kolaborasi antara guru, staf sekolah, dan komunitas pendidikan. Mereka dapat mengadakan pertemuan dan kegiatan yang mempromosikan kerjasama dan pertukaran ide antara anggota sekolah. Kepala sekolah juga dapat menjalin kemitraan dengan lembaga pendidikan atau organisasi lain untuk memperluas sumber daya dan peluang pendidikan.

Fungsi-fungsi di atas mencerminkan peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam memastikan kualitas dan efektivitas pendidikan di sekolah serta membantu guru dan peserta didik mencapai potensi mereka secara optimal. Adapun beberapa prinsip yang dapat dipedomani oleh kepala sekolah dalam melakukan supervisi, yaitu sebagai berikut:

- a. Keadilan. Kepala sekolah harus memastikan bahwa supervisi dilakukan secara adil dan objektif terhadap semua guru dan staf di sekolah. Setiap individu harus diperlakukan dengan saksama dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang.
- b. Komunikasi Terbuka. Kepala sekolah harus menjalin komunikasi yang terbuka dengan guru dan staf. Mereka harus mendengarkan pendapat dan masukan dari anggota sekolah, serta memberikan umpan balik yang jelas dan konstruktif kepada mereka.
- c. Kolaborasi. Kepala sekolah harus membangun budaya kerjasama dan kolaborasi di sekolah. Mereka dapat melibatkan guru dan staf dalam proses pengambilan keputusan, memfasilitasi pertukaran ide, dan mendorong tim kerja yang efektif.
- d. Pengembangan Profesional. Kepala sekolah harus memberikan dukungan dan peluang pengembangan profesional kepada guru dan staf. Mereka dapat menyediakan pelatihan, sumber daya, dan mentoring yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.
- e. Pembelajaran Berkelanjutan. Kepala sekolah harus mendorong budaya pembelajaran berkelanjutan di sekolah. Mereka harus menghargai inisiatif dan eksperimen baru, serta mempromosikan pengembangan inovasi dan praktik terbaik dalam proses pengajaran dan pembelajaran.
- f. Pemberdayaan. Kepala sekolah harus memberdayakan guru dan staf untuk mengambil tanggung jawab atas pembelajaran dan pengembangan siswa. Mereka harus memberikan otonomi dan kepercayaan kepada individu dalam

menjalankan tugas mereka, sambil memberikan bimbingan dan dukungan yang diperlukan.

- g. Evaluasi dan Umpan Balik yang Konstruktif. Kepala sekolah harus melakukan evaluasi kinerja secara teratur dan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada guru dan staf. Evaluasi harus didasarkan pada kriteria yang jelas dan objektif, dan bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan kinerja secara keseluruhan.
- h. Konsistensi. Kepala sekolah harus konsisten dalam menerapkan kebijakan, aturan, dan standar di sekolah. Mereka harus mengkomunikasikan harapan dengan jelas kepada guru dan staf, dan menjaga keberlanjutan dalam praktik supervisi.

Prinsip-prinsip di atas mencerminkan pendekatan yang seimbang dan berorientasi pada pengembangan individual dan keseluruhan sekolah. Kepala sekolah dapat mengacu pada prinsip-prinsip tersebut untuk membantu mereka membangun lingkungan belajar yang kondusif dan efektif di sekolah.

## **PENUTUP**

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dan strategis. Kepala sekolah memiliki tugas dan pengetahuan yang penting dalam menjalankan peran kepemimpinan. Untuk menciptakan pembelajaran secara positif, kepala sekolah perlu memiliki kepemimpinan yang kuat, mengelola tenaga pendidik dan kependidikan secara efisien, membangun budaya mutu yang tinggi, menjalin kerja tim yang solid, mendorong kemandirian sekolah, melibatkan partisipasi siswa dan komunitas sekolah, menjaga transparansi, dan melakukan perbaikan berkelanjutan. Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam visi dan misi sekolah, kepala sekolah harus dapat memberikan pengaruh, tanggung jawab, dan kepemimpinan yang signifikan.

Pendidikan yang bermutu sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan supervisi pendidikan. Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah memungkinkan sekolah untuk mencapai visi, misi dan tujuannya. Kepala sekolah perlu melakukan supervisi dengan berlandaskan pada informasi dan fakta yang valid. Dengan demikian, informasi yang diperoleh secara akurat dan mencakup berbagai aspek, termasuk informasi tentang pendidik, peserta didik, tenaga kependidikan, dan fasilitas pendidikan. Hal ini memungkinkan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor pendidikan secara efektif.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Aliyas, R., Ismail, M. I., & Maulana, A. (2019). Pengaruh Pengelolaan Pembelajaran dan Motivasi Belajar terhadap Hasil Belajar Peserta Didik. *Journal of Islamic*

- Education Management*, 5(1), 46–60.
- Andang. (2014). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. <https://www.researchgate.net/publication/362705542>
- Anizah, & Maretta, W. F. (2017). Kepemimpinan Efektif Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Profesionalisme Guru. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 2(1), 97–105. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v2i1.1157>
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astuti, A., & Danial, D. (2019). Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Madrasah Yang Kondusif di Madrasah Aliyah Negeri. *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 31–45.
- Djunaidi. (2017). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Tarbiyatuna*, 2(1), 89–118. <https://doi.org/10.51311/nuris.v5i2.107>
- Evanofrita, E., Rifma, R., & Nellitawati, N. (2020). Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah Di Sekolah Luar Biasa. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 5(2), 217–229. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v5i2.3772>
- Fu'adi. (2012). Kompetensi Guru MI Ma'arif Setono Ponorogo dalam Pembelajaran Sains Berbasis Pendidikan Karakter. *Insania: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan*, 17(1), 1–16.
- Fujiawati, F. S. (2016). Pemahaman Konsep Kurikulum dan Pembelajaran dengan Peta Konsep Bagi Mahasiswa Pendidikan Seni. *Jurnal Pendidikan Dan Kajian Seni*, 1(1), 16–28. <https://doi.org/10.30870/jpks.v1i1.849>
- Ginting, R. (2020). Fungsi Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Edukasi NonFormal*, 1(1), 88–93. <https://ummaspul.e-journal.id/JENFOL/article/view/409>
- Julaiha, S. (2019). Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Tarbiyah Wa Ta'lim: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 6(3), 51–62. <https://doi.org/10.21093/twt.v6i3.1734>
- Kastawi, N. S., Nugroho, A., & Miyono, N. (2021). Kontribusi Motivasi Kerja dan Peran Kepala Sekolah Terhadap Profesionalisme Guru SMA. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 77–93. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2021.v8.i1.p77-93>
- Kristiawan, M., Yuniarsih, Y., Fitria, H., & Refika, N. (2019). *Supervisi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Kurniawan, Y. A. (2018). Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Kasus di SMP Kolese Kanisius Jakarta). *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 61–70. <https://doi.org/10.21009/jmp.v9i1.10784>
- Muflihin, M. H. (2018). Memaksimalkan Kembali Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor Pendidikan. *Edukasia Islamika*, 3(2), 249–269. <https://doi.org/10.28918/jei.v3i2.1691>
- Muflikha, M., & Haryanto, B. (2019). Strategi Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pendidik dan Tenaga

- Kependidikan. *Palapa*, 7(2), 309–323.  
<https://doi.org/10.36088/palapa.v7i2.376>
- Mulyasa, E. (2014). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution, I. (2021). *Supervisi Pendidikan*. Medan: Pusdikra Mitra Jaya.
- Nurkholis, N. (2021). Peran Kepala Sekolah dalam Supervisi Pendidikan. *Insania: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan*, 26(2), 306–321.  
<https://doi.org/10.24090/insania.v26i2.5612>
- Pohan, M. M. (2018). Kepala Sekolah Sebagai Manajer dan Pemimpin Pendidikan. *Ansiru PAI*, 3(1), 82–91. <https://doi.org/10.30821/ansiru.v2i1.1632>
- Ramadhan, A. (2017). Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Sekolah dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Majene. *Journal of Educational Science and Technology (EST)*, 3(2), 136–144. <https://doi.org/10.26858/est.v3i2.3579>
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Yayasan Peduli Anak Negeri.
- Sanglah, I. N. (2021). Peningkatan Kinerja Guru Melalui Supervisi Kepala Sekolah pada Sekolah Dasar. *Jurnal Pedagogi Dan Pembelajaran*, 4(3), 528–534.  
<https://doi.org/10.23887/jp2.v4i3.40700>
- Sari, M., & Asmendri. (2020). Penelitian Kepustakaan (Library Research) dalam Penelitian Pendidikan IPA. *NATURAL SCIENCE: Jurnal Penelitian Bidang IPA Dan Pendidikan IPA*, 6(1), 41–53. <https://doi.org/10.15548/nsc.v6i1.1555>
- Shaifudin, A. (2020). Supervisi Pendidikan. *El-Wahda: Jurnal Pendidikan*, 1(2), 25–42.  
<https://doi.org/http://ejournal.kopertais4.or.id/mataraman/index.php/elwahdah/article/view/4158>
- Siagian, S. P. (2006). *Teori dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sirojuddin, A., Aprilianto, A., & Zahari, N. E. (2021). Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Membina Profesionalisme Guru. *Chalim Journal of Teaching and Learning*, 1(2), 159–168.  
<https://pasca.jurnalikhac.ac.id/index.php/cjotl/article/view/142>
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Supardi, E., Mulyati, S., & Mahendra, G. (2019). Kompetensi Profesional dan Kreativitas Mengajar Guru, Dampaknya pada Peningkatan Kompetensi Kewirausahaan Siswa SMK Negeri Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(2), 141.  
<https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18008>