

EFEKTIVITAS MODEL SUPERVISI MANAJERIAL BAGI KEPALA SEKOLAH

Jongga Manullang¹⁾

¹⁾Jurusan Teknik Elektro, FT, Unimed. Email:jonggamanullang@gmail.com

ABSTRAK

Pengawas sekolah memiliki peran yang penting dan strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, khususnya dalam meningkatkan mutu dan kinerja sekolah. Pengawas sekolah bertugas melaksanakan pembinaan di bidang akademik dan bidang manajerial. Pembinaan manajerial dapat dilakukan pengawas terhadap kepala sekolah melalui kegiatan pemantauan, pembinaan, dan pengawasan terhadap kepala sekolah dan seluruh elemen sekolah lainnya di dalam mengelola, mengadministrasikan, dan melaksanakan seluruh aktivitas sekolah, sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan sekolah serta memenuhi standar pendidikan nasional. Sehubungan dengan itu, dalam rangka meningkatkan kualitas pengawas sekolah melakukan supervisi akademik dan supervisi manajerial, Universitas Negeri Medan menyelenggarakan pendidikan bagi mahasiswa S2 Kepengawasan Program Studi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana yang secara khusus dipersiapkan sebagai calon pengawas sekolah.

Kata kunci: Model, supervisi, manajerial

I. PENDAHULUAN

Permasalahan mutu pendidikan yang dialami oleh bangsa Indonesia pada saat ini tidak terlepas dari masalah manajemen yang dilakukan oleh kepala sekolah. Bahrumisyah dalam penjelasannya tentang kondisi makro pendidikan mengemukakan bahwa salah satu faktor penyebab rendahnya kualitas pendidikan di Sumatera Utara adalah masalah manajemen sekolah (Bahrumisyah: 2009). Selanjutnya, Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah mengemukakan bahwa kepala sekolah dan pengawas memegang peranan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan dan

akuntabilitas pendidikan di satuan pendidikan, namun permasalahan yang dihadapi kepala sekolah saat ini adalah lemahnya kompetensi manajemen (Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah; 2011). Berkaitan dengan itu, Manullang (2013: 11) dalam penelitiannya melaporkan hasil monitoring dan evaluasi yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi Provinsi DKI Jakarta terhadap kinerja 60 kepala SMK negeri menunjukkan bahwa tidak ada satu orang pun yang memiliki nilai kinerja memuaskan, bahkan Departemen Pendidikan Nasional memperkirakan 70% dari 250.000 kepala

sekolah di Indonesia tidak kompeten (Manullang: 2013). Secara khusus, Kementerian Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa strategi sosialisasi dan strategi bimbingan supervisi yang telah dilaksanakan selama ini ternyata masih belum memadai dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan (Kementerian Pendidikan Nasional, 2011).

Pengawas sekolah memiliki peran yang penting dan strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, khususnya dalam meningkatkan mutu dan kinerja sekolah. Pengawas sekolah bertugas melaksanakan pembinaan di bidang akademik dan bidang manajerial. Pembinaan manajerial dapat dilakukan pengawas terhadap kepala sekolah melalui kegiatan pemantauan, pembinaan, dan pengawasan terhadap kepala sekolah dan seluruh elemen sekolah lainnya di dalam mengelola, mengadministrasikan, dan melaksanakan seluruh aktivitas sekolah, sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan sekolah serta memenuhi standar pendidikan nasional. Sehubungan dengan itu, dalam rangka meningkatkan kualitas pengawas sekolah melakukan supervisi akademik dan supervisi manajerial, Universitas Negeri Medan menyelenggarakan pendidikan bagi

mahasiswa S2 Kepengawasan Program Studi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana yang secara khusus dipersiapkan sebagai calon pengawas sekolah.

Berkaitan dengan masalah supervisi dan kinerja, telah mulai dilakukan beberapa penelitian. Pada tahun 2011, Lili dalam penelitiannya menemukan adanya korelasi positif yang signifikan antara supervisi akademik dengan kinerja guru SMP Negeri di Kota Medan (Lili Sri Astuti, 2011). Suyono dalam penelitiannya menemukan adanya korelasi positif yang signifikan antara supervisi pengawas dengan kinerja kepala SMP Negeri di Kabupaten Deli Serdang (Suyono, 2010). Hutapea dalam penelitiannya menemukan adanya korelasi positif yang signifikan antara supervisi dengan kinerja kepala SMK (Rita Hutapea, 2011).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa salah satu faktor penyebab rendahnya kualitas pendidikan di Sumatera Utara adalah masalah manajemen sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah dan strategi bimbingan supervisi yang belum memadai diberikan pengawas kepada guru dan kepala sekolah. Tulisan ini membahas model supervisi manajerial bagi kepala sekolah.

II. PEMBAHASAN

1. Hakikat Supervisi Manajerial

Secara etimologi, supervisi berasal dari dua kata, yaitu: *super* dan *visi* yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas yang dilakukan oleh orang yang lebih ahli kepada orang yang keahliannya lebih rendah. Supervisi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh proses administrasi pendidikan yang terutama ditujukan untuk meningkatkan efektivitas kinerja personalia sekolah yang berhubungan dengan tugas pendidikan (Pidarta: 1998). Supervisi adalah pengawasan profesional di bidang akademik yang dijalankan berdasarkan kaidah keilmuan tentang bidang kerjanya, dan pemahaman pembelajaran (Aedi: 2014). Supervisi sebagai prosedur memberi arah serta mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pengajaran (Sahertian dan Mataheru 1981). Supervisi adalah segala usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas pendidikan lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk memperkembangkan pertumbuhan guru-guru, menyelesaikan dan merevisi tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan metode mengajar dan penilaian pengajaran (Asmani: 2012).

Supervisi pendidikan merupakan instrumen penting dalam penjaminan mutu proses pendidikan yang dilaksanakan pada satuan pendidikan. Fungsi sentral supervisi adalah membina ke arah perbaikan dan/atau peningkatan situasi pendidikan dan pengajaran (Saragih: 2008). Amatembun mengemukakan bahwa ada empat fungsi supervisi pendidikan, yaitu: fungsi penelitian, fungsi penilaian, fungsi perbaikan, dan fungsi peningkatan (Amatembun: 1993). Fungsi supervisi terdiri dari fungsi inspeksi, fungsi penelitian, fungsi pelatihan, fungsi bimbingan, dan fungsi penilaian (Aedi: 2014).

Amatembun dalam Mulyasa menjelaskan bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah: (1) membina kepala sekolah dan guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah dalam merealisasikan tujuan tersebut; (2) memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang lebih efektif; (3) membantu kepala sekolah dan guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan-kesulitan belajar-mengajar serta menolong mereka merencanakan perbaikan; (4) meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan

guru serta warga sekolah lainnya terhadap cara kerja yang demokratis dan komprehensif, serta memperbesar kesediaan untuk tolong-menolong; (5) Memperbesar semangat guru dan meningkatkan motivasi berprestasi untuk mengoptimalkan dalam profesinya; (6) membantu kepala sekolah untuk mempopulerkan pengembangan program pendidikan di sekolah kepada masyarakat; (7) melindungi orang-orang yang disupervisi terhadap tuntutan-tuntutan yang tidak wajar dan kritik-kritik yang tidak sehat dari masyarakat; (8) membantu kepala sekolah dan guru dalam mengevaluasi aktivitasnya untuk mengembangkan aktivitas dan kreativitas peserta didik; dan (9) mengembangkan rasa kesatuan dan persatuan warga sekolah (Mulyasa: 2012).

Selanjutnya, dapat dijelaskan bahwa tujuan akhir dari supervisi pendidikan adalah untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar pesertadidik melalui pembinaan dan pengembangan kepala sekolah dan guru. Ada tujuh tujuan supervisi, yaitu: (1) *face-to-face interaction and relationship building between the teacher and the supervisor*; (2) *ongoing learning*; (3) *the improvement of student's learning through improvement of the teacher's*; (4) *data-based decision making*; (5) *capacity building of individuals and the organization*;

(6) *trust in the process, each other, and the environment*; (7) *change the result in a better developmental life for teachers and their learning* (Zepeda, 2003).

Pengawas sekolah adalah tenaga kependidikan profesional yang berfungsi sebagai unsur pelaksana supervisi pendidikan yang mencakup supervisi akademik dan supervisi manajerial. Supervisi manajerial esensinya adalah kegiatan pemantauan, pembinaan, dan pengawasan terhadap kepala sekolah dan seluruh elemen sekolah lainnya dalam mengelola, mengadministrasikan, dan melaksanakan aktivitas sekolah, sehingga berjalan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan sekolah (Aedi: 2014). Supervisi manajerial difokuskan pada bidang manajemen sekolah, yang meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Fokus supervisi manajerial adalah: (1) manajemen kurikulum dan pembelajaran, (2) kesiswaan, (3) sarana dan prasarana, (4) ketenagaan, (5) keuangan, (6) hubungan sekolah dengan masyarakat, dan (7) layanan khusus (Departemen Pendidikan Nasional: 2008). Ragam kegiatan dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pengawas sekolah

meliputi: (1) pelaksanaan analisis kebutuhan; (2) penyusunan program kerja pengawas sekolah; (3) penilaian kinerja kepala sekolah; (4) pembinaan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lain; (5) pemantauan kegiatan sekolah serta sumber daya pendidikan yang meliputi sarana belajar, prasarana pendidikan, biaya, dan lingkungan sekolah; (6) pengolahan dan analisis data hasil penilaian, pemantauan, dan pembinaan; (7) evaluasi proses dan hasil pengawasan; (8) penyusunan laporan hasil pengawasan; dan (9) tindak lanjut hasil pengawasan untuk pengawasan berikutnya (Tim Instruktur PLPG: 2009).

Ada beberapa metode atau model yang dapat digunakan untuk pelaksanaan supervisi manajerial, yaitu: (1) monitoring dan evaluasi; (2) refleksi dan focused group discussion; (3) metode Delphi; dan (4) Workshop. Pengawas dalam kegiatannya harus berpedoman pada standar nasional pendidikan yang terdiri dari (1) standar kompetensi lulusan, (2) standar isi, (3) standar proses, (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (5) standar sarana dan prasarana, (6) standar pembiayaan, (7) standar pengelolaan, dan (8) standar penilaian.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikemukakan bahwa supervisi manajerial

adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan pengawas sekolah membantu kepala sekolah untuk meningkatkan kinerjanya dalam mengelola sekolah untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

2. Hakikat Kinerja Kepala sekolah

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Colquitt, LePine, dan Wesson mengemukakan bahwa *"job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment"* (Colquitt, LePine, dan Wesson: 2009). Jadi, menurut Colquitt, LePine, dan Wesson bahwa kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi secara positif atau negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Prawirosentono dalam Sutrisno mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika (Sutrisno: 2010). Selanjutnya, Hersey, Balanchard, dan

Johnson mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu aktivitas atau pekerjaan (Hersey, Balanchard, dan Johnson: 1996). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara: 2007). Penjelasan Prawirosentono, Hersey, Balanchard, Johnson, dan Mangkunegara tersebut di atas menekankan bahwa kinerja menunjuk pada hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Amstrong dan Baron: 1998). Jadi, menurut Amstrong dan Baron bahwa kinerja adalah suatu faktor yang keberadaannya tidak berdiri sendiri, tetapi sesuai dengan asumsi dasar ilmu pengetahuan yang menyatakan segala sesuatu ada sebab-musababnya, maka kinerja yang ideal harus sesuai dengan tujuan organisasi, memberikan kepuasan kepada konsumen, dan memberikan sumbangan yang bermakna bagi pengembangan ekonomi. Penjelasan lain mengemukakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Wibowo:

2011). Selanjutnya, Stolovich dan Keeps dalam Rivai mengemukakan bahwa kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai (Rivai: 2008). Secara khusus dijelaskan bahwa kinerja tingkat tinggi adalah hasil dari melakukan sesuatu yang benar pada waktu yang tepat (Robin dan Kotze: 2006).

Penjelasan melakukan sesuatu yang benar menunjuk pada efektivitas tindakan yang dilakukan pekerja untuk mencapai tujuan. Wibowo mengemukakan bahwa kinerja yang efektif dalam pekerjaan adalah hasil dari melakukan sesuatu yang benar pada waktu yang tepat (Wibowo: 2011). Berdasarkan penjelasan Robin dan Kotze serta Wibowo dapat diketahui bahwa kinerja yang efektif adalah kinerja tingkat tinggi yang melakukan sesuatu yang benar pada waktu yang tepat. Pernyataan Wibowo, Stolovich dan Keeps tersebut di atas memberikan pengertian yang lebih luas tentang hakikat kinerja, yang meliputi unjuk kerja atau perilaku dalam pelaksanaan kerja dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Kinerja dapat dimaknai sebagai ekspresi potensi seseorang berupa perilaku atau cara seseorang dalam melaksanakan tugas, sehingga menghasilkan suatu produk yang merupakan wujud dari semua tugas serta tanggung jawab pekerjaan yang

diberikan kepadanya (Direktorat Tenaga Kependidikan: 2008). Selanjutnya, dijelaskan bahwa kinerja kepala sekolah meliputi perilaku dalam pelaksanaan tugas, cara melaksanakan tugas, dan hasil dari pekerjaannya (Direktorat Tenaga Kependidikan: 2008). Kinerja kepala sekolah yang meliputi perilaku dalam pelaksanaan tugas dan cara melaksanakan tugas dalam mencapai hasil kerja dapat berhasil baik, jika kepala sekolah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan untuk itu. Jadi, kinerja berhubungan dengan kompetensi yang dipersyaratkan untuk melakukan sesuatu pekerjaan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Jex yang mengemukakan bahwa kompetensi berhubungan dengan kinerja seseorang (Jex: 2002). Ada lima kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, yaitu: kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi, kompetensi manajerial, dan kompetensi kewirausahaan. Wibowo mengemukakan bahwa manajer memerlukan kompetensi untuk hal-hal berikut: (1) fleksibilitas yang menunjukkan keinginan dan kemampuan manajer untuk mengubah struktur dan proses manajerial yang diperlukan untuk menjalankan strategi perubahan organisasi; (2) implementasi perubahan yang menunjukkan kemampuan

kepemimpinan perubahan untuk mengomunikasikan kebutuhan organisasi akan perubahan kepada bawahan; (3) inovasi kewirausahaan yang menunjukkan motivasi untuk memelopori dan mengungguli dengan memunculkan produk baru mendahului pesaingnya, dan dalam memberikan pelayanan dan proses produksi yang semakin efisien; (4) memahami hubungan antar manusia yang menunjukkan kemampuan memahami dan menilai masukan orang lain yang berbeda; (5) pemberdayaan yang menunjukkan perilaku manajerial untuk berbagi informasi, secara partisipatif mengumpulkan gagasan bawahan, mendorong pengembangan pekerja, mendelegasikan tanggung jawab penting, memberikan umpan balik, pembinaan, dan menghargai perbaikan kinerja, sehingga membuat pekerja merasa lebih mampu dan termotivasi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar; (6) memfasilitasi tim yang menunjukkan keterampilan proses kelompok yang diperlukan untuk membuat orang yang berbeda bekerja bersama secara efektif mencapai tujuan; dan (7) kemudahan menyesuaikan di setiap lingkungan asing (Wibowo: 2011). Berdasarkan pendapat di atas dapat dinyatakan bahwa seorang manajer harus memiliki kompetensi yang

sesuai dengan bidang kerja yang dikelola agar kinerjanya baik.

Martin dan Millower dalam Direktorat Tenaga Kependidikan mengemukakan ciri-ciri kepala sekolah efektif yang didapatkan secara detail berdasarkan hasil riset di negara-negara maju sebagai berikut: (1) memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya, dan ia mendorong semua staf untuk mewujudkan visi tersebut; (2) memiliki harapan tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja staf; (3) tekun mengamati para guru di kelas dan memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran; (4) mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang langkah-langkah untuk meminimalisasi kekacauan; (5) mampu memanfaatkan sumber-sumber material dan personil secara kreatif; dan (6) memantau prestasi siswa secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan instruksional. Selanjutnya, berdasarkan langkah-langkah reformatif dan analisis objektif ditemukan indikator-indikator kinerja kepala sekolah efektif di era global sebagai berikut (1) mewujudkan pembelajaran yang efektif; (2) menerapkan sistem evaluasi yang efektif dan melakukan

perbaikan secara berkelanjutan; (3) melakukan refleksi diri ke arah pembentukan karakter kepemimpinan sekolah yang kuat; (4) melaksanakan pengembangan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi; (5) melaksanakan pengelolaan kegiatan kesiswaan/ekstrakurikuler secara efektif; (6) menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan; (7) menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib; (8) menetapkan dan menjelaskan secara jelas visi dan misi; (9) menumbuhkan kemauan untuk berubah; (10) melaksanakan keterbukaan/transparan manajemen sekolah; (11) menumbuhkan harapan prestasi tinggi ; (12) melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif; (13) mengembangkan kepemimpinan instruksional ; dan (14) melaksanakan pengelolaan sumber belajar secara efektif (Direktorat Tenaga Kependidikan: 2007).

Berdasarkan uraian di atas dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Sesuai dengan hakikat kinerja dan supervisi manajerial, dapat diduga bahwa efektivitas model supervisi manajerial menentukan tingkat kinerja kepala sekolah.

III. KESIMPULAN

1. Supervisi manajerial adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan pengawas sekolah membantu kepala sekolah untuk meningkatkan kinerjanya dalam mengelola sekolah untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.
2. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.
3. Sesuai dengan hakikat kinerja dan supervisi manajerial, dapat diduga bahwa efektivitas model supervisi manajerial menentukan tingkat kinerja kepala sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarita, Biner, Paningkat Siburian, dan Sukarman Purba. 2014. *Pengembangan Disain Model Supervisi Akademik Berbasis Manajemen Pendidikan*. Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Aedi, Nur. 2014. *Pengawasan Pendidikan. Tinjauan Teori dan Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Amatembun. N. A. 1993. *Supervisi Pendidikan*. Bandung: Suri
- Amstrong, Michael, dan Angela Baron. 1998. *Performance Management*. London: Institute of Personnel and Development.
- Asmani, Ma'mur Jamal. 2012. *Supervisi Pendidikan Sekolah*. Yogyakarta: Diva Press.
- Bahrumsyah. 2009. Kebijakan Dinas Pendidikan Kota Medan dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Bermuatan Soft Skill. *Makalah*. Disajikan pada Seminar Internasional Pengintegrasian Hard Skill dan Soft Skill dalam Meningkatkan Kompetensi Guru, Dosen, dan Lulusan pada Era Globalisasi Universitas Negeri Medan tanggal 10 Oktober 2009. Medan: Universitas Negeri Medan.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah. 2011. *Kebijakan dan Program Kerja Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah Tahun 2011*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Metode dan Teknik Supervisi*. Jakarta: Depdiknas.
- Direktorat Tenaga Kependidikan . (2008). *Penilaian Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson. 1996. *Managing Organizational Behavior: Utilizing Human Behavior* (New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Hutapea. Rita. 2011. "Hubungan Supervisi dan Kemampuan Berkomunikasi dengan Kinerja Kepala Sekolah SMK di Dinas Pendidikan Kota Medan". *Tesis*. Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.

- Jex, Steve M. 2002. *Psychology a Scientist Practitioner Approach* (New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Lili Sri Astuti, 2011. Hubungan Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Guru SMP Negeri di Kota Medan. *Tesis*. Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama
- Manullang, Martua, 2013. Pengaruh Pengetahuan Organisasi, Motivasi Berprestasi, Pengambilan Keputusan, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Kepala Sekolah. *Disertasi*. Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Mulyasa, H.E. 2012. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pidarta, Made. 1998. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai, H. Veithzal, et. al., 2008. *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sahertian, Piet. A. dan Mataheru, F.1981. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional
- Saragih, Kiras. 2008. Faktor-faktor Determinan yang Berkontribusi terhadap Kinerja Pengawas SMP . *Disertasi*. Bandung: Sekolah Pascasarjana UPI.
- Stuart, Robin – Kotze. 2006. *Performance*. London: Prentice Hall.
- Sutrisno, Edy. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Prenada Media Group.
- Suyono. 2010. “Hubungan Kualifikasi Akademik Dan Kemampuan Supervisi Pengawas Dengan Kinerja Kepala Sekolah SMP Negeri Di Kabupaten Deli Serdang”. *Tesis*. Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Tim Instruktur PLPG. 2009. *Hakikat Pengawasan Satuan Pendidikan*. Medan Universitas Negeri Medan.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*.(Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Zepeda, S.J., dan J.A Ponticell. 1998. At Cross-Purpose: What do Teachers Need, Want, and get from Supervision ? *Journal of Curriculum and Supervision*, 14 (1), 68-87